



**Universidad Autónoma de Querétaro**  
Facultad de Contaduría y Administración

Prácticas de Ciudadanía Corporativa en Cinépolis

Tesis  
Que como parte de los requisitos para obtener el grado de  
Maestro en Administración

Presenta  
Lidia Reyes López

Santiago de Querétaro, Octubre 2012



Universidad Autónoma de Querétaro  
Facultad de Contaduría y Administración  
Maestría en Administración

## PRÁCTICAS DE CIUDADANIA CORPORTIVA EN CINÉPOLIS

### TESIS

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de  
Maestría en Administración

#### Presenta:

Lidia Reyes López

#### Dirigido por:

Dra. Graciela Lara Gómez

### SINODALES

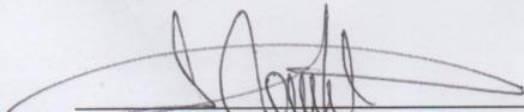
Dra. Graciela Lara Gómez  
Presidente

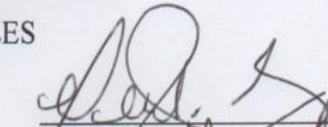
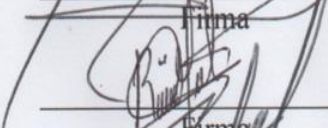
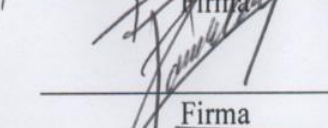
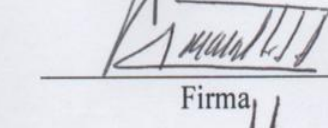
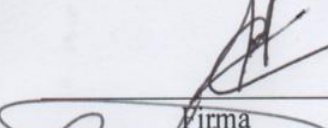
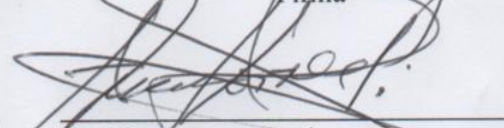
Dra. Rosa María Romero González  
Secretario

Dra. Amalia Rico Hernández  
Vocal

Dra. Minerva Candelaria Maldonado  
Alcudia  
Suplente

M.I. Jesús Hurtado Maldonado  
Suplente

  
M.A. Arturo Castañeda Olalde  
Director de la Facultad

  
Firma  
  
Firma  
  
Firma  
  
Firma  
  
Firma  
  
Dr. Irineo Torres Pacheco  
Director de Investigación y Posgrado

Centro Universitario  
Santiago de Querétaro  
Octubre, 2012  
México

## RESUMEN

El objetivo de esta investigación es identificar el grado de madurez en las prácticas de Ciudadanía Corporativa o también llamada Responsabilidad Social Corporativa, en una empresa de entretenimiento. La pregunta de investigación ¿Cuál es el nivel de madurez que la empresa Cinépolis tiene en el tema de Ciudadanía Corporativa?, es el punto de partida de la investigación, cuyo enfoque se centra en la metodología cualitativa, estableciendo como objeto de estudio la empresa ubicada en el municipio de Querétaro. Para la recolección de datos se utilizaron técnicas como la entrevista, el análisis de textos, y la observación directa. Para determinar el grado de madurez o desarrollo de las prácticas de ciudadanía corporativa, se adoptó la propuesta de la Boston College, en la que se incluyen cinco etapas: elemental, compromiso, innovación, integración, y transformación, con las que se representan el grado de madurez de la empresa y se muestran los retos que deben enfrentar para evolucionar. Los resultados muestran que las prácticas de Ciudadanía Corporativa en la empresa estudiada, se encuentran fundamentalmente en la etapa de innovación; dado que se tienen bien definidas las actividades socialmente responsables, las que no únicamente se perciben como acciones filantrópicas, sino que la visión va más allá, contribuyendo en el beneficio social de la región en la que operan, con programas educativos y de salud visual; además de que se realizan acciones de cuidado al medioambiente, con actividades de reciclaje, cuidado del agua y uso adecuado de la energía. Se estableció que en tales actividades se involucra a los empleados, sin embargo todavía debe hacerse una mayor labor de difusión y concientización de su importancia. El reto de Cinépolis es consolidar sus objetivos fundamentales con las prácticas socialmente responsables, estrechando lazos con los stakeholders, para procurar una contribución plena con la sociedad; así como avanzar en la transparencia a través de la difusión de sus resultados financieros.

**PALABRAS CLAVE:** (Ciudadanía Corporativa, madurez, prácticas, etapa, dimensiones).

## **SUMMARY**

The objective of this research is to identify the degree of maturity in corporate citizenship practices, also called corporate social responsibility, in an entertainment company. The research question is: What is the degree of maturity of the Cinépolis Company regarding corporate citizenship? This is the starting point of the research, the focus of which is centered on qualitative methodology, establishing as the object of study the company located in the Municipality of Queretaro. For data collection, techniques such as interviews, analysis of texts and direct observation were used. In order to determine the degree of maturity or development of corporate citizenship practices, a proposal from Boston College was adopted. This proposal includes five stages: elemental, commitment, innovation, integration and transformation which represent the company's degree of maturity and show the challenges it must face in order to evolve. Results show that corporate citizenship practices in the company studied are fundamentally at the innovation stage, since it has appropriately defined socially responsible activities. These are not only perceived of as philanthropic actions; the vision goes beyond this, contributing to the social benefit of the area in which it operates with educational and visual health programs. Actions are also carried out involving care of the environment, with recycling activities, water care and the adequate use of energy. It was established that employees are involved in such activities; nevertheless, a greater effort should be made in making known the importance of these actions and in creating awareness. The challenge facing Cinépolis is to consolidate its fundamental objectives with socially responsible practices, strengthening ties with its stakeholders in order to make a broad contribution to society, as well as to improve transparency by revealing its financial results.

**KEY WORDS** : (Corporate Citizenship, maturity, practices, stage, dimensions.)

## **DEDICATORIAS**

A mi familia, por siempre apoyarme, a mi madre por ser un pilar siempre importante, la cual me ha ayudado para tomar cada decisión fundamental de mis estudios y mi vida. A mi hermana querida María Guadalupe por siempre ayudarme y estar cuando más las necesito, la que me ha acompañado en mis desvelos, y en los días que me hace falta un empujón para continuar, a mi hermana Jaquelinne por estar conmigo, a mi padre por su apoyo incondicional y a mi querido Samuel por su entusiasmo.

## **AGRADECIMIENTOS**

A todos y cada uno de mis maestros de la UAQ, los cuales han incrementado un cambio positivo en mis estudios y en mi vida futura.

A todos mis compañeros de la FCA, principalmente a Arturo Cristiani, quien estuvo conmigo en todo el trayecto de la tesis.

## ÍNDICE

	Pág.
1. Introducción	1
2. Aspectos teóricos de Ciudadanía corporativa	4
2.1 Antecedentes	4
2.2 Desarrollo de la Ciudadanía Corporativa	11
2.2.1 Argumentos positivos de la implantación de RSC	12
2.2.2 Áreas de la RSC	15
2.2.3 Agentes de la RSC	18
2.2.4 La RSC herramienta de mejora continua	19
2.2.5 Alcance de la RSC	20
2.2.6 Reglas de la RSC	21
2.3 La RSC en los países	23
2.3.1 El papel de la RSC en las Pymes mexicanas	32
2.3.2 Peligros y oportunidades	34
2.4 Modelos	34
2.4.1 Factores de desarrollo.	37
2.4.2 Dimensiones de Ciudadanía Corporativa	37
3. Aspectos metodológicos	46
3.1 Definición del problema	46
3.2 Objetivos generales y específicos	47
3.3 Justificación	48
3.4 Metodología para la investigación	48

3.4.1 Método aplicado	49
3.4.2 Diseño de la entrevista	54
4. Caso de estudio Cinépolis	56
4.1. Antecedentes de la empresa	56
4.2 Productos	57
4.3 Corporativos	59
4.4 Misión, visión y valores	61
4.5 Estructura e integración de la empresa	62
4.6 ¿Qué la hace la súper empresa?	63
4.7 Las Prácticas de Responsabilidad Social en la empresa	65
4.7.1 Evidencias de Responsabilidad Social Corporativa en Cinépolis	66
4.7.2 Campañas	67
4.7.3 Objetivos internos y externos	68
4.7.4 Alianzas sociales de Cinépolis	69
4.8 Proyectos a Futuro	70
5. Resultados	71
5.1 Proceso de análisis	71
5.2 Premios y reconocimientos obtenidos por Responsabilidad Social Corporativa	72
5.3 Grado de madurez en materia de Ciudadanía Corporativa en Cinépolis	73
5.3.1 Concepto de Ciudadanía Corporativa	73
5.3.2 Intento estratégico	74
5.3.3 Liderazgo	76



5.3.4 Estructura y operaciones	77
5.3.5 Asuntos sociales y medioambientales	78
5.3.6 Relaciones con los grupos de interés	80
5.3.7 Rendición de cuentas	82
5.3.8 Transparencia	84
5.4 Madurez de Ciudadana Corporativa Cinépolis Querétaro	86
5.5 Los retos en materia de RSC en Cinépolis	88
6. Reflexiones finales	89
Referencias	93
Anexos	97

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Fig.</b>		<b>Pág.</b>
2.1	Desafíos de la RSC	43
4.2	Organigrama general del consejo administrativo de Cinépolis	62
4.3	Organigrama general Cinépolis	63
5.1	Resumen madurez Ciudadanía Corporativa Cinépolis Querétaro	86
5.2	Análisis gráfico de las etapas de Ciudadanía Corporativa en Cinépolis	88

**ÍNDICE DE TABLAS**

<b>Tabla</b>		<b>Pág.</b>
2.1	Referencias internacionales por año.	9
2.2	Evolución de la RSC en las empresas.	11
2.3	Beneficios internos y externos de la RSC.	13
2.4	Matriz diferencial entre RSC y otras situaciones.	18
2.5	Necesidades de los agentes.	21
2.6	Lineamientos específicos.	22
2.7	Modelos del enfoque de balance social.	36
2.8	Etapas de la Ciudadanía Corporativa.	38
4.1	Descripción de las Marcas Cinépolis.	58
4.2	Fundación Cinépolis.	66
4.3	Campañas realizadas por Cinépolis.	67
5.1	Análisis de datos generales de los entrevistados.	71
5.2	Logros obtenidos.	72
5.3	Resultados de las entrevistas en el concepto de Ciudadanía Corporativa.	74
5.4	Resultados de las entrevistas en el tema de intento estratégico.	76
5.5	Resultados de las entrevistas en el tema de liderazgo.	77
5.6	Resultados de las entrevistas en el tema de estructura y operaciones.	78
5.7	Resultados de las entrevistas en asuntos sociales y medioambientales.	80
5.8	Resultados de las entrevistas en relaciones con los grupos de interés.	82
5.9	Resultados de las entrevistas en rendición de cuentas.	83
5.10	Resultados de las entrevistas en transparencia.	85

5.11 Análisis de entrevistas.

87

**ABREVIATURAS.**

RSC	Responsabilidad Social Corporativa.
OCDE	Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico.
CEMEFI	Centro Mexicano para la Filantropía.
AliaRSE	Alianza por la Responsabilidad Social Empresarial.
GRI	Global Reporting Initiative.
SBP	Social Bilanz Praxis.
ONU	Organización de las Naciones Unidas.
OIT	Organización Internacional de Trabajo.
ISO	International Organization for Standardization.
WBSCD	World Business Council for Sustainable Development.
MORI	Market and Opinion Research International.
PYMES	Pequeñas y Medianas Empresas.
ISR	Inversiones Socialmente Responsables.
IESE	Institute of Higher Business Studies.
BID	Banco Interamericano de Desarrollo.
NEF	New Economic Foundation.
UE	Unión Europea.
CEMEFI	El Centro Mexicano para la Filantropía.
AliaRSE	Alianza por la Responsabilidad Social Empresarial.
ESR	Empresa Socialmente Responsable.
CEMEX	Cementos Mexicanos.
SBP	Social Bilanz Praxis

NEF

New Economic Foundation

## 1. INTRODUCCIÓN

Las empresas participan de una forma muy importante en la economía mundial, no solo como un agente económico sino que también requieren contribuir en el nivel de desarrollo de la humanidad, la cual está afectada por la contaminación, desorden social, desmejoramiento de la calidad de vida, escándalos corporativos por falta de ética, etc. Las empresas tienen un gran poder y son objeto de un enorme liderazgo para fomentar la conciencia ante los problemas sociales. Es por lo anterior que surge la Responsabilidad Social Corporativa (RSC), desde hace tiempo, se ha venido abordando el tema en un gran número de debates y publicaciones internacionales, sin embargo, no se ha podido avanzar en el tema, para lo cual se requieren parámetros de medición, estos con el objeto de que las empresas se comprometan y permita aumentar su nivel.

La implementación de la Ciudadanía Corporativa comienza por el cambio de pensamiento social, derivado de los movimientos de globalización en la comunidad mundial con el fin de crear un balance en los beneficios sociales que conlleva la RSC, se han creado programas mediante organismos internacionales los cuales implementaron iniciativas. En los 90 del siglo pasado la RSC llega a los demás países de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), acelerándose la incorporación de sus prácticas, a raíz de los escándalos financieros provocados por prácticas de mal gobierno corporativo. Surge del pensamiento de que una empresa que acredita buenas prácticas en RSC obtiene mayor rentabilidad.

El objetivo general de esta investigación es evaluar el grado de desarrollo o madurez en el tema de Ciudadanía Corporativa de la empresa Cinépolis Querétaro.

El trabajo de investigación se compone de seis capítulos, en el primero se realiza una pequeña introducción del tema principal que es la RSC, en el segundo se desarrolla

la aproximación teórica y conceptual de el tema principal de la presente investigación el cual es la Ciudadanía corporativa, en la tercera se explica el esquema metodológico utilizado, en el cual la pregunta principal es ¿Cuál es el nivel de madurez que la empresa Cinépolis tiene en el tema de Ciudadanía Corporativa?, analizado a través de cinco etapas que son: elemental, compromiso, innovación, integración y transformación, se especifica el método utilizado que es el cualitativo, utilizando la fenomenología, recabando la información de empleados, clientes y proveedores de Cinépolis municipio de Querétaro nos proporcionan en base al nivel de madurez de la Ciudadanía corporativa, el cual se realizo mediante 12 entrevistas semiestructuradas y la observación no participante, la cuarta contiene la descripción de la empresa analizada, su historia, trayectoria, misión, visión, valores, prácticas de Ciudadanía corporativa, la parte quinta y sexta se refiere a los resultados empíricos de la investigación, los resultados que surgen de las entrevistas, manifiesta de la percepción de los empleados, las divergencias encontradas en la investigación de campo derivadas de las entrevista y la observación no participativa. Para el análisis de las entrevistas se utilizó el modelo de Ciudadanía Corporativa del Boston College. En la investigación empírica se encontró que la etapa de madurez de Cinépolis Querétaro esta situado en la de innovación. La empresa cuenta con varias campañas de Ciudadanía corporativa, las decisiones de las prácticas las realiza la alta dirección, en asuntos sociales y medioambientales tiene programas para fomentar el reciclaje, no solo está comprometido con los clientes, proveedores y sus empleados si no con toda la sociedad. En asuntos relaciones con los grupos de interés fomenta el dialogo directo con stakeholders, tomando siempre en cuenta las quejas y todas las inquietudes que requieren. La empresa cuenta con premios en el tema de RSC es una de las cosas que busca la empresa la certificación y el



reconocimiento. En la dimensión de intento estratégico se encuentra en la etapa de compromiso, ya que cuenta con campañas de RSC, pero aun los empleados no perciben o entienden la visión de conjuntar sus objetivos empresariales con los sociales.

## **2. ASPECTOS TEÓRICOS DE CIUDADANIA CORPORATIVA**

### **2.1. Antecedentes.**

El origen principal de la implementación de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC), comienza por el cambio de pensamiento social, nace de un planteamiento de voluntariedad, y no de regulación, sin embargo derivado de los movimientos de globalización en la comunidad mundial con el fin de crear un balance en los beneficios sociales que conlleva, se han creado programas mediante organismos internacionales como son la Organización de las Naciones Unidas (ONU), Organización para Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), tales organismos implementaron iniciativas internacionales como la Declaración del Milenio, el Pacto mundial de Naciones Unidas, la Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales, el Libro Verde de la Unión Europea y el Global Reporting Initiative entre otros, tomando gran aceptación este ultimo (Velasco, 2006).

El concepto de Ciudadanía Corporativa se inicia con Peter Ducker, esto a partir de un estudio de la compañía General Motors apoyado principalmente de la Sloan School of Management, entre lo cual es importante resaltar las siguientes ideas: Percibir al trabajador como un activo no con un costo; se debe tener una visión económica, social y política de la corporación; cambio de ideas pasar de la administración por costos a la administración por objetivos, a lo que se le nombra Balanced Score Card. Se debe tener en cuenta que la actitud de las empresas cambio de una económica mezquina a una economía con bases desarrollo social. La Ciudadanía Corporativa es la forma como se concreta o se lleva a la práctica de RSC (Erazo, Pía, Oyarce, 2004).

El origen del término de RSC se presenta entre los años 50 del siglo pasado, desde la vertiente de creencias éticas personales de los directivos y propietarios de las empresas a nivel individual, fue Howard Rothmann Bowen quien planteó el término refiriéndose a la obligación del directivo de empresa de perseguir políticas, tomar decisiones y seguir líneas de acción deseables para los objetivos y los valores de la sociedad. La conceptualización de Bowen fue importante ya que el término comienza a desprenderse de la concepción filantrópica que hasta ese momento se le adjudicaba, y empieza además a tener cierta autonomía vinculada más a la estrategia de las empresas que a una donación esporádica (Paladino, 2004).

En los 60 del siglo pasado en el país de EE.UU surgió un grupo religioso que no consideró nada ético lucrarse con acciones en empresas con actividades lesivas para la sociedad, tales como la venta de alcohol, tabaco o el juego. Keith Davis aseguraba que la RSC era aplicable a decisiones y acciones motivadas más allá de un interés económico o técnico, formulando la ley de oro de la responsabilidad que sostenía esta debe ser acorde al poder social de las empresas. Es William Frederick quien posteriormente desarrolló un concepto más amplio, ya que la misma no se limitaba a los beneficios e intereses exclusivos de las compañías, sino que consideraba que los recursos de las empresas deberían ser utilizados para fines sociales más amplios (Paladino, 2004).

En los 70 del siglo pasado, grupos pacifistas que están en contra de la guerra de Vietnam boicotean a través de las inversiones de los consumidores en acciones de empresas a aquellos grupos que están implicados en la industria de la guerra. Llevando a concientizar a las empresas la necesidad de tener en cuenta el entorno y sus demandas sociales, tomando una actitud incluso de anticipación respecto a los potenciales y futuros requerimientos de la sociedad civil (Paladino, 2004).

En los 80 del siglo pasado y siguiendo en la línea de las denuncias de los grupos pacifistas de los 70, ciertos gobiernos de los estados norteamericanos piden a las sociedades gestoras de sus fondos de inversión que se desprendan de aquellos valores que estén asociados con la de Sudáfrica. Comienza el desarrollar la necesidad de tener un enfoque multistakeholder. La empresa debe definir su actividad después de sentir a todos aquellos agentes que están interrelacionados con ella los accionistas, trabajadores, proveedores, clientes, sociedad civil y gobiernos. En los 90 del siglo pasado la RSC llega a los demás países de la OCDE, acelerándose la incorporación de sus prácticas a la construcción de carteras de valor, a raíz de los escándalos financieros provocados por prácticas de mal gobierno corporativo, por ejemplo el caso de ENRON. Comienza el pensamiento de que una empresa que acredita buenas prácticas en RSC obtiene mayor rentabilidad, al mismo tiempo se establece en el país europeo, Peter Drucker analizó la RSC como posibilidad de negocios, mientras Edward Freeman proponía también desde la teoría de los stakeholders que son cualquier individuo o grupo, que afectara o fuese afectado por el logro de los objetivos de la empresa una visión particular (Fernández, 2009).

#### *Referencias internacionales.*

En enero de 1999, el secretario de la ONU propuso la idea de pacto mundial ante el Foro Mundial de Davos, con el objeto de adoptar principios y valores compartidos dándole un rostro humano a las empresas. A nivel Europeo en la cumbre europea de Lisboa en marzo del 2000 se realiza un llamado a las empresas para formar parte de la responsabilidad social con el objetivo de hacer a las empresas más competitivas. En el mismo año, la cumbre del Milenio de Naciones Unidas aprobó, ocho objetivos,

relacionados con problemas globales que dieron el antecedente al Pacto Mundial por el Secretario General de Naciones Unidas, firmado por 189 países para culminar en el año 2015. Los principales objetivos son los siguientes: Aniquilar la pobreza extrema y el hambre. Se plantea el objetivo de reducir a la mitad entre los años 1990 y 2015 el porcentaje de personas con ingresos menores a 1 USD al día al mismo tiempo reducir en la misma proporción a las personas que padezcan hambre. Lograr la enseñanza. El pacto Mundial de Naciones Unidas no es una norma reguladora, su adhesión es absolutamente voluntaria. Está integrado por 2000 organizaciones, empresas, sindicatos, asociaciones y gobiernos en más de 80 países. El pacto está integrado por 10 principios y tienen como principal idea la mejora continua, las empresas que lo integran deben detallar y describir las acciones que se han tomado a fin de integrar los principios del pacto mundial. Las iniciativas del foro de aprendizaje del Pacto Mundial, unifica las experiencias sobre los principios del pacto, en este se dan a conocer sus propias prácticas sobre RSC. Existe una reunión anual con los representantes de cada empresa, con el objetivo de buscar soluciones a problemas planteados, principalmente a los de globalización y experiencias. Existen las redes locales en las que se dan a conocer el pacto mundial y sus principios con la idea de captar nuevos integrantes. Proyecto de asociación entre todos sus miembros para crear proyectos en conjunto. El pacto Mundial de Naciones Unidas se articula en tres grandes bloques que son el de trabajo, derechos humanos y ambiente, estos principios deben ser implantados por las empresas que desean formar parte del Pacto Mundial, adoptando las medidas para la integración en la organización, se deben defender estos principios públicamente, integrándolos en sus objetivos y estrategias (Morrón y Vidal, 2005).

El 4 de abril de 2002 se crea la Global Reporting Initiative en el que se desarrollo informes de sostenibilidad en los temas medioambientales, sociales y económicos, en el se crean indicadores sobre las distintas facetas de la RSC. Se comienza a hablar de las memorias de sostenibilidad con el sinónimo de memorias sociales, al igual que memorias de triple cuenta de resultado (Morrón y Vidal, 2005).

La líneas de directrices de la OCDE para empresas multinacionales se elaboraron en el año de 1976, revisadas en el 2000 y recogidas en el 2001, se volvieron a revisar en el 2004, junto con la declaración sobre principios de gobernanza, los cuales contienen recomendaciones sobre aspectos sociales y medioambientales, que promueven la responsabilidad y transparencia corporativa mediante normas voluntarias, garantizando una coherencia entre los objetivos sociales, económicos y ambientales (Morrón y Vidal, 2005).

Se han realizado varios convenios para lograr el mejoramiento de la RSC, como lo muestra la tabla 2.1, en la cual se sitúan los acontecimientos más importantes que han influido para concientizar la regulación de las prácticas de Ciudadanía Corporativa.

Tabla 2.1

*Referencias internacionales por año*

1992	1999	2000	2001	2003
Foro social de Río de Janeiro	Global Compact anunciado por Naciones Unidas en el Foro Económico de Davos.	Modelo Europeo de Excelencia Empresarial.	Libro verde de la comisión Europea.	Global Reporting Initiative en tema de sostenibilidad.
		UN/ Global Compact Initiative.	OIT-ANDI Manual de Balance Social.	Conferencia de Las Américas sobre RSC.
		OIT/ Principios de actuación de empresas multinacionales y conjunto de Convenios y recomendaciones.	Social Accountability 8000 en tema de acción social.	Alianza para el Desarrollo Programó la Conferencia Interamericana de RSC como instrumento de Competitividad.
		OCDE/directrices para empresas multinacionales.		

Fuente: Bestraten, Pujon, (2004).

La RSC es la expresión donde las empresas integran sus preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones empresariales y en sus interacciones con sus stakeholders de una forma voluntaria (El Libro Verde publicado por la Comisión de las Comunidades Europeas, 2001).

Se entiende como RSC el mecanismo que vigila el control externo de la inserción social correcta de las empresas, así como el resultado que se transfiere a toda la sociedad. Nace en respuesta a la sociedad y a los organismos gubernamentales como la ONU o la OCDE o áreas económicas políticas como la Unión Europea (Carneiro, 2004).

La RSC es un proceso que se encarga de reconciliar la competitividad de las empresas con la cohesión social mediante la solidaridad y el respeto con el medio ambiente (Verger, 2003 y Morros y Vidal, 2005).

Es la obligación que tiene la empresa para beneficiar a la sociedad de forma sostenible, con el objetivo de fomentar un equilibrio entre el crecimiento económico y el desarrollo social, al mismo tiempo siendo amigable con el medio ambiente, con fin de llegar a un entorno más estable y un mejor progreso. Las empresas socialmente responsables son aquellas que contribuyen de manera efectiva a la sociedad, mediante la adecuada utilización de los recursos (Publicaciones Vértice, 2009).

El término ciudadanía empresarial es utilizado, para referirse a las empresas que desarrollan programas estructurados de acción en la comunidad, normalmente a través de una fundación o instituto y no implicando necesariamente el cumplimiento de otros presupuestos de la responsabilidad social. El concepto de ciudadanía empresarial tiene como uno de sus pilares fundamentales el desarrollo de proyectos y acciones sociales sin fines lucrativos y de carácter público procurando la integración entre el mercado y la ciudadanía, entre el desarrollo económico y la justicia social (Carrasco, 2009).

La ciudadanía corporativa se refiere a un conjunto de compromisos, estrategias y prácticas operativas con el objetivo de implementar, gestionar y evaluar la conducta corporativa, ética corporativa y sus relaciones. Existen dos dimensiones la externa y la interna, la externa la componen de las relaciones que tiene la empresa con la comunidad, se percibe en el apoyo y implementación de actividades sociales, culturales o deportivas, internamente se refiere al recurso humano, salud, seguridad laboral y el medioambiente (Carrasco, 2009).



La evolución de la RSC en las empresas ha ido evolucionando con el paso del tiempo y con varios enfoques, en la que algunos actores le han implementado una mejora para estrechar los lazos de las empresas con la RSC que va incrementando su rentabilidad e imagen de manera positiva como lo muestra la tabla 2.2 donde se describe a detalle cada uno de los enfoques.

Tabla 2.2

*Evolución de la RSC en las empresas*

<i>Enfoque</i>	<i>Descripción</i>	<i>Autor</i>
Liberal	Aumento de las utilidades sin pretender asumir otras obligaciones o responsabilidades que no le correspondan.	Milton Friedman 1962.
Papel Social	La RSC no es exclusivo de las empresas, también las instituciones deben contribuir con la Sociedad, el papel de las empresas es vital en la legitimación.	Peter Ducker 1990.
Ética	La RSC es asumida desde un enfoque integral, que dimensiona la moral equilibrado con el criterio económico, logrando la legitimidad que requiere la empresa como institución social.	Adela Cortina 2000.
Actual	Se integra voluntariamente por parte de las empresas de las percepciones sociales y medioambientales en las operaciones ambientales y las operaciones comerciales en relación con sus interlocutores.	Libro verde comunidad Europea 2001.

Fuente: Milton Friedman, (1962), Peter Ducker, (1990), Adela Cortina, (2000), Libro verde comunidad Europea, (2001).

## **2.2. Desarrollo de la Ciudadanía corporativa**

Desarrollo de indicadores financieros que sirven para medir la responsabilidad social. Instituciones que le dan importancia al movimiento de la RSC, por ejemplo tenemos a la Internacional Standard Organización (Erazo, Pía, Oyarce, 2004).

*Fases del enfoque del management moderno desde el punto de liderazgo estratégico.*

1. Fase tradicional, que responde a la pregunta: ¿Cuál es el negocio? El cual responde sobre el presente, mirando desde la perspectiva del pasado.

2. Fase de transformación hablando del presente responde a la pregunta: ¿Cuál debería ser el negocio?.

3. Fase de transición hacia el futuro, que responde a la pregunta: ¿Cuál será el negocio? (Erazo, Pía, Oyarce, 2004).

La fundación Empresa Sociedad designa que para concretar los programas enfocados a acción social corporativa con la realización de actividades relacionadas con productos y servicios que colaboren con las personas de las empresas. Los programas corporativos se concretan en la creación de Fundaciones propias, apoyo a la formación y el empleo de personas desfavorecidas, planificación cuando ocurran despidos, diseño de programas de igualdad de oportunidades de mujer en el trabajo, realización de donativos como son productos a instituciones de beneficencia, promoción de las acciones sociales hechas por la empresa, realización de campañas de marketing con causa, apoyo directo a proyectos sociales mediante la aportación de medios o tecnología. Algunos programas en la colaboración de los empleados, financiamiento de proyectos sociales, iniciativas sociales individuales o en grupo, como donación de sangre, recolección de juguetes, medicinas (Carneiro, 2004).

### ***2.2.1. Argumentos positivos de la implantación de RSC***

Los beneficios que conlleva la RSC según Fernández (2009), son tanto internos como externos puesto que reflejan una evolución que ayudando a contribuir a la mejora de la sociedad en la calidad de vida global de las personas, a continuación en la tabla 2.3 se

describen los beneficios que la empresa obtiene al implementar prácticas de Ciudadanía Corporativa.

Las empresas que cuentan con un buen carácter social son más competitivas, venden más gracias a su buena imagen y cuidado de la reputación de la empresa, ganando una ventaja competitiva, los clientes son fieles porque sus expectativas son cubiertas. Cada vez es más tangible los beneficios que conlleva la RSC. El reflejo de la RSC es a mediano y largo plazo, por lo que no se reflejan los beneficios inmediatamente (Fernández, 2009).

Tabla 2.3

*Beneficios Internos y externos de la RSC*

<i>Externo:</i>	<i>Interno:</i>
Diferenciación y posicionamiento de marca.	Fidelidad y compromiso de los trabajadores.
Captación de nuevos clientes.	Mejoramiento del clima laboral.
Fidelidad de los clientes.	Mejora de comunicación.
Mejora de imagen de marca.	Fomento de cultura corporativa.
Mejora de imagen corporativa.	Desgravación fiscal.
Mejora de relación con el entorno tanto con los sindicatos y administración pública.	
Incremento de la influencia de la empresa con la sociedad.	
Acceso a nuevos segmentos de negocio.	

Fuente: Fernández, (2009).

El capital es la clave esencial de la evolución de la responsabilidad social, en conjunto con el capital clásico que es el financiero y físico, está el capital humano, capital social, capital intelectual y el capital moral, los cuales se desarrollaran a continuación: el capital social son las normas, reglas, y valor éticos de conducta, los cuales no están escritos, en los que su principal objetivo es la interacción y colaboración entre los miembros de la organización, tanto interna como externamente a los que les denominamos stakeholders. El capital intelectual se refiere a los intangibles, como son la técnica el conocimiento y la información, la premisa es convertir los conocimientos de una organización en beneficios económicos. El capital moral se refiere al adecuado comportamiento de la autoridad no solo basado en el carisma, si no que es basado en el compromiso con la empresa (Carneiro, 2004).

*Dimensiones del desarrollo social al que contribuye una empresa con Responsabilidad Social.*

Satisfacción de los consumidores + generación de beneficios + creación y desarrollo de empleos = eficiencia. Las empresas no contribuyen en la misma proporción al desarrollo social, depende de varios factores como son productos y servicios, no satisfacen en la misma proporción las necesidades; volumen económico depende del nivel económico de la empresa el grado en el que contribuye a la sociedad, a mayor poder económico mayor beneficio social; volumen de generación de empleos, el número de empleos generados por la empresa ayudan a la subsistencia de familias, a mayor número de empleados mayor beneficio social; volumen de generación de empleos, el número de empleos generados por la empresa ayudan a la subsistencia de familias, a mayor número de empleados mayor beneficio social, mejor calidad de vida; proceso de

fabricación básicamente se refiere a la forma en que la empresa utiliza los recursos naturales para la fabricación de sus productos y que impacto tiene en ellos; localización es la influencia que tiene la empresa en la zona o lugar en donde está situada; eficiencia y ética se refiere a que para que la empresa sea eficiente debe satisfacer las necesidades de sus clientes, generar beneficios y la creación y desarrollo de empleos (Publicaciones Vértice, 2009).

Las teorías que se cruzan en el debate sobre la ciudadanía empresarial están localizadas entre dos extremos: uno, el que reduce las responsabilidades de las empresas a la obtención de mayores beneficios para los accionistas, y otro, el que amplía esas responsabilidades. Con la finalidad de incluir los intereses de los individuos y de las organizaciones relacionadas. La idea tradicional de limitar la responsabilidad social de la propiedad privada a crear empleos y pagar los impuestos está desacreditada (Querubín, 1996).

La iniciativa empresarial debe asumir nuevos papeles en un sentido diferente para la función productiva y una redefinición de su lugar en el conjunto de las actividades sociales. La ciudadanía implica prácticas continuadas que van desde la acción filantrópica ampliada a los programas vinculados a la estrategia de supervivencia de la empresa a largo plazo (Falcones, 1999).

### ***2.2.2. Áreas de la RSC.***

La responsabilidad social consta de cuatro áreas: La económica, la sociocultural, la medioambiental y condiciones de trabajo adecuadas, las cuales se describirán a continuación (Fernández, 2009).

- *Responsabilidad económica:* solo las empresas que son competitivas pueden contribuir al desarrollo sostenible creando riquezas y empleo sin la necesidad de poner en peligro las necesidades sociales y medioambientales. Los gobiernos están impulsando la idea de que las empresas que contaminen deberán pagar proporcionalmente a la cantidad proporcional de deterioro ambiental, esto significa que se cobra una tasa mayor de impuestos a las empresas contaminantes, por lo que el valor de los productos incluyen los impuestos que paga la empresa, provocando un alto precio por lo cual al final los consumidores son los que tomarán la decisión de comprar el producto a un precio alto por la razón de impuestos o dejar de comprarlo. Los accionistas tienen la garantía del uso adecuado de capital, los clientes obtienen precios competitivos, bienes y servicios de calidad, los proveedores obtienen ganancias justas sin abusos del poder de mercado, los empleados obtienen adecuadas condiciones de trabajo, salarios justos, estabilidad en el empleo y motivación, la sociedad obtiene empleos, y preserva el medio ambiente (Fernández, 2009).

- *Responsabilidad Social:* Se subdivide en *derechos humanos:* Para las empresas es complicado garantizar un adecuado cumplimiento de derechos humanos y valores, pues es difícil asegurar que sus socios comercializan en base a valores que se consideran fundamentales. En la actualidad, los códigos de ética de las empresas se están realizando en base a los derechos humanos, principalmente en las empresas de países que forman parte de la OCDE. Otra subdivisión es la acción *social:* que es el compromiso que obtienen las empresas para apoyar el desarrollo de la comunidad local. Otra subdivisión es *salud:* Las compañías de países desarrollados han implementado nuevos procesos productivos que contribuyen a la mejor salud de sus empleados, a mayor salud de los empleados mayor productividad. Otra subdivisión es la protección *del consumidor:* La

ONU en el tema de protección al consumidor se basa en ocho principios que son el derecho al acceso de bienes y servicios básicos, a la seguridad, a la salud, a la información, a elegir, a ser escuchado y reclamar, a la educación como consumidor y la sostenibilidad. Otra subdivisión es la *lucha contra la corrupción*: Las empresas requieren de un comportamiento en base a un marco de leyes y reglamentos relativos a la contabilidad, la publicación de sus estados financieros y normas de auditoría, con el fin de evitar transacciones por debajo de la ley. Otra subdivisión es el *Comercio responsable*: Las empresas deben hacer las referencias específicas, correctas y justas de sus productos, para proporcionar mayor cantidad de información posible, prohibiendo el uso de técnicas comerciales no éticas y respetando la privacidad de los clientes. Otro factor es el *desarrollo de la comunidad*: Son variadas las formas que las empresas puedan contribuir al desarrollo de la sociedad, una es invertir en los servicios brindados por organizaciones comunitarias, otra es favorecer el voluntariado mediante el apoyo de los trabajadores, proveedores, clientes a otras comunidades desfavorecidas, también puede contribuir con la educación ofreciendo apoyo a las escuelas mediante visitas y estableciendo relación con ellas (Fernández, 2009).

- *Responsabilidad medioambiental*. Esta es la dimensión más regulada de la RSC. Las empresas que desarrollan prácticas de protección medioambiental son más competitivas en los mercados internacionales, ya que estimulan la innovación, modernizando los procesos y productos, fomentando el uso de tecnologías más limpias. Principalmente realizando estrategias de impacto ambiental y de desarrollo sostenible. El desarrollo sostenible se refiere a encontrar un equilibrio entre el desarrollo económico, el progreso social y la protección ambiental, sin afectar a las nuevas generaciones. Los acuerdos internacionales sobre la importancia del desarrollo

sostenible se han afirmado a través de la Conferencia de la ONU de 1992 sobre medioambiente y desarrollo, que en Río estableció una agenda para el sector público en el siglo XXI para buscar el desarrollo sostenible. En el 2000 la ONU adoptó metas de desarrollo, abarcando el desempeño económico, social y ambiental. En el 2002 fue seguido por la Cumbre Mundial para el desarrollo sostenible, en la que se propuso que en el sector público y privado deben trabajar en la búsqueda de la sostenibilidad (Fernández, 2009).

Para diferenciar la RSC de otras actuaciones, tales como la filantropía y el marketing con causa se necesita calificar los factores que lo hacen diferente. En la tabla 2.4 se muestran las acciones que le corresponden.

*Tabla 2.4*

*Matriz Diferencial entre RSC y otras situaciones*

ALTO	Filantropía	Economía social convencional	RSC
Compromiso social	Caridad	Empresa de economía convencional	Marketing con causa
BAJO	Fracaso cierto	Negocio puro	Negocio de especulación
Interés propio	MUY BAJO		ALTO

Fuente: Navarro, (2012).

### ***2.2.3. Agentes de la RSC***

La RSC está compuesta de varios agentes que la complementan y los cuales son esenciales para el desarrollo de las prácticas de Ciudadanía Corporativa en los que son parte los empleados, accionistas, clientes, proveedores, sociedad y el medio ambiente a continuación se describe su relación.



*Empleados:* Se refiere a la relación de los empleados en todos los niveles jerárquicos, la justicia distributiva, la carga de trabajo y la compensación económica, desarrollo personal y profesional, al desarrollo de sus valores éticos, familiares y sociales, además de contribuir a su salud e integridad física, mediante el respeto a las leyes laborales (Sanz y Casares, 2008).

*Accionista:* Rechazan la idea de incorporarse en negocios que están basados en corrupción, explotación, discriminación de edad, sexo, género o grupo étnico.

*Clientes:* Apuestan por productos y servicios de empresas que tienen como idea respetar el medio ambiente.

*Proveedores:* Les gusta pertenecer a redes de negocios limpios.

*Sociedad:* Ofrece a las empresas trabajadores preparados para ocupar puestos especializados. Se contribuye a la sociedad mediante escuelas y universidades donde se forman a personas que luego trabajan en las empresas.

*Medio ambiente:* La empresa requiere de garantizar que las nuevas generaciones tengan espacios para desarrollarse (Sanz y Casares, 2008).

#### ***2.2.4. La RSC herramienta de mejora continua***

Las empresas que diagnostican a la RSC llevan un modelo en el cual el diagnóstico se traduce en una memoria. Están obligadas a ser evaluados externamente, donde se emite un documento con el diagnóstico. La empresa Global Reporting diseñó una guía de trabajo estructurada, que se subdivide en seis partes que a continuación se enuncian: Primero, se contempla la declaración de la dirección de la empresa sobre los valores y principios que inspira su actuación. Segundo, se describe la visión general de los productos, servicios y marcas de la empresa, los mercados donde se comercializa el

producto, servicio y su naturaleza. Tercero, visión general del contenido de la memoria e información sobre los indicadores utilizados con anterioridad. Cuarto, visión y estrategias vistas a un futuro. Quinto, explicación del enfoque y estrategia de la relación con los stakeholders. Sexto, es la información sobre la actuación de la empresa en temas de medioambiente, sociales y económicos. Después de la primera memoria es indispensable su mejoramiento, ya que afectaría negativamente que estén decreciendo, estas son subidas a la red con el objeto de poder ser visitadas libremente por las demás empresas (Sanz y Casares, 2008).

#### ***2.2.5. Alcance de la RSC***

Los efectos directos de la RSC son mejor entorno laboral, eficiencia de los recursos naturales y mayor productividad. Los efectos indirectos son el aumento en el interés de los clientes y nuevos inversionistas, mejora de la reputación, imagen y marca, mejor posición financiera. Para que la RSC sea eficiente se requiere una buena comunicación de los cuatro agentes que son el equipo humano, operaciones en el mercado, acciones sociales y medio ambiente (Publicaciones Vértice, 2009).

Los agentes que forman parte de una empresa tienen diferentes necesidades es por eso que la tabla 2.5. se clasifican para cumplir con las expectativas de cada uno.

Tabla 2.5

*Necesidades de los agentes*

Que requiere el factor humano:	Que requiere El mercado:	Que requiere la sociedad:	Que requiere el medio ambiente:
Salud laboral.	Calidad en el producto o servicio.	Integración laboral de los excluidos.	Ciclo de vida del producto.
Buenas condiciones de trabajo.	Políticas de precios.	Inversión en proyectos sociales.	Sistemas de gestión medioambientales.
Formación y desarrollo.	Buena relación con la competencia.	Creación de empleo.	Consumo responsable de recursos.
Compensación y beneficios sociales y políticas de desvinculación.	Políticas de marketing.	Donaciones.	

Fuente: Publicaciones Vértice, (2009).

La RSC exige un excelente clima organizacional, comunicación, cercanía de los colaboradores, políticas de puerta abierta (Publicaciones Vértice, 2009).

**2.2.6. Reglas de la RSC**

Las dimensiones de las que consta la RSC según la Organización Internacional el trabajo y la ONU, son las siguientes: Dimensión Jurídica regulatoria referentes al trabajo y al empleo, el empleo es la base de la RSC. Según la OIT, los derechos del trabajo son: Libertad de asociación y reconocimiento efectivo del derecho colectivo del negocio; eliminación de todas las formas de trabajo forzadas u obligatorias; abolición efectiva del trabajo infantil y eliminación de cualquier discriminación con respecto al empleo (Erazo, Pía, Ovarce, 2004).

Existen diferentes lineamientos que ayudan a regularizar las Prácticas de Ciudadanía Corporativa, en la tabla 2.6 se muestra tales lineamientos y se describe cada uno de ellos.

Tabla 2.6

*Lineamientos específicos*

<i>Lineamientos específicos</i>	<i>Descripción</i>
Sistema SA800	Diseñado para las fábricas textiles y confecciones, el principal problema donde pone gran énfasis es en asuntos laborales y de derechos humanos. Originario de Estados Unidos.
Ethical Trading Initiative-ETI, creado en 1998	Hace énfasis en los aspectos laborales y de derechos humanos, enfocado desde empresas textiles hacia actividades de agricultura. Originario de Reino Unido.
AA1000 Y AA 1000S Account Ability	Realizado por el Instituto de Responsabilidad Social y Ético, comenzó como propuesta de procesos normalizados para la vinculación con los públicos interesados. Originario de Reino Unido
ISO 9000	Referente a calidad total.
ISO 14000	Referente a sustentabilidad.
OHSAS 18000	Referente a la seguridad.
ISO 26000	Ayuda a la empresa a establecer la responsabilidad social, identificar y promover las relaciones con los stakeholders y finalmente a mejorar la credibilidad de los reportes emitidos por la organización.
ISO 2005-2010	Contempla estándares internacionales, relaciones con stakeholders, creación de conciencia en países en vías de desarrollo, alianza con actores de estándares.

Fuente: Erazo, Pía, Ovarce, (2004).

### ***2.3. La RSC en los países***

Hay dos vertientes que son líderes en el desarrollo de la responsabilidad social, la vertiente europea y la norteamericana. La europea se caracteriza por un desarrollo liderado por los gobiernos y los consumidores, con una visión humanista. Se creó la European Business Network for Social Cohesion, una red creada en 1995 por 48 empresas, esta organización ayuda a las compañías a lograr un crecimiento sostenido a través de la responsabilidad social corporativa. La vertiente estadounidense se caracteriza por temas desde el punto de vista empresarial con la idea de hacer bien para hacer bien el negocio. La organización líder en la Business for Social Responsibility, la cual conjunta a todas las organizaciones sin importar tamaños ni sectores (Fernández, 2009).

Las empresas que se enfocan al desarrollo de RSC son la red empresa y la red regional de Consejo empresarial mundial para el desarrollo sostenible la World Business Council for Sustainable Development. En el pacto mundial Global Compact cuenta con 118 compañías de América Latina y más de 1100 alrededor del mundo (Erazo, Pía, Ovarce, 2004).

Donde ocurre mayor preocupación social y mejores resultados son en el norte de Europa, por ejemplo en Dinamarca y Reino Unido por la existencia de la Secretaría de Estado para la Responsabilidad Social corporativa. En Suecia, las empresas con cierto tamaño requieren obligatoriamente de dar un informe sobre el impacto ambiental que tiene la elaboración de sus productos. Francia es el pionero en su desarrollo normativo, mientras que Alemania se centran en propuestas de carácter voluntario (Fernández, 2009).

En el 2001 se creó en Europa el libro verde de la Comisión de las Comunidades Europeas, en el que se aboga por un mayor compromiso empresarial en materia, incitado a la reflexión en interesantes aportaciones (Fernández, 2009).

La guía de Global Reporting Initiative 2002 que fue elaborado por expertos en organismos internacionales e institucionales de diferentes países, para facilitar criterios e indicadores para el análisis empresarial de lo denominado sostenibilidad (Fernández, 2009).

#### *La RSC en España.*

España es el cuarto país del mundo con más entidades informantes y el segundo país del mundo con más entidades que firmaron el pacto mundial de RSC (Fernández, 2009).

#### *Riesgos y oportunidades en España.*

Exceso de regulación legal, exceso de fiscalización por parte de los agentes sociales, propaganda superficial, exceso de individualismo, carencia de reales apoyos institucionales, poca atención a la PYMES, poco estudio e investigaciones rigurosas, oportunidades, posicionamiento destacado de las empresas a nivel internacional, creciente interés de las instituciones académicas, mayor dinamismo internacional (Fernández, 2009).

En el año 2000, Market and Opinion Research International (MORI), lleva a cabo un estudio sobre RSC en 12 países europeos a 12 000 ciudadanos. Algunos de los resultados fueron los siguientes: El 49 % de los encuestados afirma que la responsabilidad social es el factor más influyente en la percepción de una empresa. El 58 % de los europeos considera que la empresa no presta suficiente atención a la responsabilidad social. El 25% de los europeos considera muy importante la responsabilidad social de la empresa a la hora de decidir comprar un producto o servicio.

En base a esto es incuestionable que las expectativas de la ciudadanía son mayores a las que la empresa está transmitiendo, la sociedad ya no espera que el Gobierno resuelva los problemas sociales y medioambientales, si no que esperan respuesta de las empresas. Las empresas ahora apuestan por los activos intangibles, no esperan darle gusto solo a sus accionistas, si no a superar las expectativas de sus stakeholders (Fernández, 2009).

### *Reputación.*

Un elemento de gran relevancia en la imagen corporativa es la reputación, se refiere al juicio o valoración que perciben los agentes que forman parte de la organización. La reputación no es algo que se construye mediante solo una campaña publicitaria, es un valor que se construye por medio de una planificación y una gestión adecuada vista a largo plazo (Fernández, 2009).

### *Monitores de Reputación corporativa.*

Los monitores de reputación son las herramientas de evaluación de los valores intangibles como son la reputación, y son cada vez mas comunes principalmente en Europa y Estados Unidos. El primero de estos monitores fue el Global Most Admired Companies por Hay Group en la revista Fortune, publicado desde 1983 sin interrupciones. El monitoreo Español de reputación Corporativa surge a finales de los 90 como un proyecto de investigación universitaria de la Universidad Complutense, y se concreta en febrero de 2001 (Fernández, 2009).

### *Situación de la responsabilidad social de la empresa en España.*

En España se llevan a cabo algunas iniciativas para impulsar la RSC entre ellas están: El Código de gobierno de la empresa sostenible elaborado por IESE, Fundación Entorno y Pricewaterhousecoopers. Modelo documental del Sistema de la Gestión Ética,

elaborado por la asociación sin ánimo de lucro compuesta por empresas, consultores, profesores universitarios. A finales de 2003 se adherido al Pacto Mundial de la ONU sobre responsabilidad social. En el 2005, se creó un foro de expertos en RSC por iniciativa de ministerio de trabajo y asuntos sociales (Fernández, 2009).

### *La unión europea.*

En el 2001 se conceptualizo las bases para el fomento de la responsabilidad social, el cual define a la responsabilidad social como la integración de las empresas en cuestiones socialmente medioambientales en todas sus actividades siempre teniendo en cuenta las expectativas de los stakeholders en base a iniciativas de carácter voluntario. El objetivo del libro verde es fomentar la responsabilidad social de las empresas, con expectativas europeas e internacionales, fomentando las prácticas innovadoras, aumentando la transparencia, recabando opiniones de empresas a nivel europeo y global de acuerdo con los objetivos estratégicos establecidos en la Cumbre de Lisboa. El objetivo principal del libro es ser una economía basada en conocimientos, siendo competitiva y dinámica, crecimiento económico de manera sostenible, incrementando los empleos y mejorando los ya existentes, mejorando la cohesión social (Fernández, 2009).

### *Estrategias europeas destinadas a promover la responsabilidad social.*

La primera estrategia es la definición de la responsabilidad social con el objeto de que se unifique y se entienda el objetivo de la responsabilidad social a nivel internacional, ya que la responsabilidad social ayuda a mejorar el prestigio y la imagen de las empresa (Fernández, 2009).



Las principales estrategias se central en: Dar a conocer el impacto positivo de la RSC principalmente en los países en desarrollo. Contribuye a estimular la confianza, lo que conlleva a un mayor compromiso de los empleados y mejores resultados, estimula la confianza de los consumidores y contribuye al crecimiento económico (Fernández, 2009).

Medición, elaboración de informes y validación, los informes llamados de triple balance relativos a los resultados económicos, sociales y medioambientales son ejemplo de las buenas prácticas. Los consumidores reciben información a través de los sistemas de reconocimiento, tales como galardones, premios y etiquetas, que identifican las prácticas correctas de productos ( Fernández, 2009).

Inversiones socialmente responsables (ISR) las agencias de calificación como son consultores y bancos de inversión, establecen criterios e indicadores que determinen las ventajas competitivas y de éxito empresarial de las empresas socialmente responsable (Fernández, 2009).

Creación de un foro multilateral europeo sobre RSC. La adopción de enfoques comunes y soluciones únicas y universales dependen de la aceptación generalizada de los principios de RSC por parte de las empresas, los interlocutores sociales, la sociedad civil y las autoridades públicas, inclusive de terceros países. La comisión propone la creación de un Foro multilateral europeo sobre la RSC, con el objetivo de promover la transparencia en la prácticas de responsabilidad social, todo esto mediante un intercambio de experiencias de prácticas correctas, la asociación de iniciativas existentes en la UE y el posible establecimiento de un enfoque europeo y unas directrices comunes que faciliten el dialogo a escala internacional con terceros países, identificación y exploración de los ámbitos (Fernández, 2009).

### *Integración de la RSC en todas las políticas de la UE.*

La unión europea adopto las estrategias a favor del desarrollo sostenible en la cumbre de Gotemburgo en junio de 2001 y de la carta de los Derechos Fundamentales proclamados en Niza en diciembre de 2000, la Unión Europea está comprometida a integrar sus política de derechos fundamentales, como las normas fundamentales de trabajo, la igualdad entre hombres y mujeres, respetando sus dimensión tanto interna como externa. Las prácticas de RSC contribuyen a los objetivos en las políticas comunitarias, en el desarrollo sostenible, fomentando los acuerdos comerciales y los acuerdos de cooperación al desarrollo (Fernández, 2009).

### *Misión y objetivos del Consejo Estatal de Responsabilidad Social de las Empresas.*

El Consejo Estatal de Responsabilidad Social de las Empresas se crea como un órgano colegiado, con el objetivo de desempeñase como asesor y consultor del Gobierno, es de ámbito estatal que se adscribe al Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales a través de la Secretaria General de Empleo (Fernández, 2009).

Misión: Impulsar y fomentar las políticas de RSC y la constitución de referencia para su desarrollo (Fernández, 2009).

Sus objetivos son constituir un foro de debate sobre Responsabilidad Social de las empresas entre las organizaciones empresariales y sindicatos más representativos. Fomentar las iniciativas de Responsabilidad Social, realizando propuestas al gobierno y prestando atención a las PYMES. Informar sobre las iniciativas y regulaciones públicas que afecten a las actuaciones de las empresas y organizaciones. Promocionar estándares de las memorias de RSC y de sostenibilidad, así como de las herramientas adecuadas

para el seguimiento. Analizar informes sobre el desarrollo y su actuación (Fernández, 2009).

*Funciones:*

- Emisión de informes y elaboración de estudios a petición del Gobierno o por iniciativa.
- Constituirse como Observatorio de la RSC de las empresas.
- Promover y fomentar iniciativas de RSC.
- Colaborar y cooperar con consejos análogos, inclusive a nivel internacional.
- Participación en los foros nacionales e internacionales.
- Normativa frente a voluntariedad (Fernández, 2009).

El desarrollo sostenible trata de cambiar la manera de producir bienes y servicios. Este concepto se comenzó a utilizar en la Cumbre de Río de 1992, solo las empresas competitivas son capaces del desarrollo sostenible creando riqueza y empleo sin poner en peligro las necesidades sociales y ambientales de la sociedad (Fernández, 2009).

*Requisitos para nombrar a una empresa Socialmente Responsable:*

- Ofrecer productos y servicios que responda a las necesidades de sus usuarios, contribuyendo a su bienestar.
- Tener un comportamiento mejor de lo que la ley exige y llenar las expectativas de los grupos de interés.
- La ética es fundamental para el comportamiento de todas las actividades de la organización.
- La relación con los trabajadores es fundamental, asegurando buena comunicación y un trabajo en condiciones de trabajo seguras y saludables.
- Respeto al medio ambiente.

- Integración con la comunidad, atendiendo de la mejor forma al equilibrio con la sociedad (Fernández, 2009).

#### *Asia.*

Apartir de la crisis del 1990 para los países asiáticos la situación laboral con malas condiciones de trabajo han aumentado. En los países asiáticos la mayoría de los trabajadores no están afiliados a ningún sindicato. En lo referente al trabajo infantil en esta zona del mundo, a partir de los siete años de edad se involucran en la actividad de pequeñas explotaciones familiares, en la mayor parte con malas condiciones de trabajo. Además en esta zona se han encontrado con problema de discriminación ya sea por sexo, raza, religión o grupo étnico, independiente de sus capacidades laborales (Morros y Vidal, 2005).

#### *América Latina.*

El debate sobre los derechos laborales se identifico durante la negociación del Tratado de Libre Comercio de América Latina del Norte, entre Canadá, Estados Unidos y México. Durante la ronda de negociación del MERCOSUR, el cual esta constituido por un acuerdo de libre comercio entre Brasil, Argentina, Paraguay y Uruguay, en el que se negocio sobre la aplicación de códigos de conducta. Los problemas más comunes en América Latina son las condiciones laborales, discriminación por causa de género, presencia de trabajo infantil, bajos salarios mínimos y la actuación de los sindicatos (Morros y Vidal, 2005).

En las empresas Latinoamericanas la responsabilidad empresarial se encuentra en segundo término. Las empresas que promueven la creación de foros, publicaciones y organizaciones alrededor de la RSC son las empresas multinacionales. En 2002 y 2003

el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) promovió la reunión de las Américas sobre Responsabilidad Social Corporativa (Correa, Flynn, Amit, United Nations, Economic Commission for Latin America and the Caribbean, Environment and Human Settlements Division, 2004).

Las investigaciones sobre el tema se han incrementado en los últimos años, especialmente en estudios de caso, principalmente realizados por universidades y organizaciones sin fin de lucro con el apoyo de las mismas empresas. Además se han realizado encuestas en varios países para medir el tema por parte de los empresarios. Cada vez es más común el trabajo conjunto entre empresas y organizaciones de la sociedad civil, orientadas principalmente al desarrollo comunitario. El tema es cada vez más frecuente en los periódicos y publicaciones empresariales, ofrecen premios y reconocimientos públicos las empresas más reconocidas en el campo (Correa, Flynn, Amit, United Nations, Economic Commission for Latin America and the Caribbean, Environment and Human Settlements Division, 2004).

Las empresas *Brasileñas* poseen experiencias técnicas, gestión profesional y cuenta con una estructura de un gobierno sofisticado. Las empresas buscan alianzas con las empresas Brasileñas por tener un gran compromiso con la sociedad, lo cual lleva a que los sectores estén equilibrados (Inter-American Development Bank, 2006).

En *Colombia*, el compromiso con la sociedad se capitaliza con fundaciones corporativas. Hay una curva de aprendizaje que permite un esquema de colaboración con toda la sociedad (Inter-American Development Bank, 2006).

En Argentina, a la mitad de la segunda década de 1990 surgieron los emprendedores por necesidad, en la cual las iniciativas social se realizaban con la idea de ayudar al emprendedor más no a la sociedad (Inter-American Development Bank, 2006).

En Chile, los esfuerzos de colaboración se crearon por medio de redes sociales, las cuales se constituyeron principalmente por la Iglesia católica, este vínculo también trajo desventajas como son las barreras en la búsqueda de socios potenciales (Inter-American Development Bank, 2006).

En México, todo surge por los efectos de la globalización, ya que se constituyeron grandes alianzas gracias a las organizaciones multinacionales, comenzó a formar parte de la cultura organizativa a partir de la década de 1980, cuando el país abandonó la política de economía mixta y con ello el cierre de las fronteras a las importaciones y comenzó la apertura económica que llevaría a la nación hasta el Tratado de Libre Comercio, obligando a las empresas mexicanas a competir con el mundo (Salvador Romo y Fernández, 2010).

### ***2.3.1. El papel de la RSC en las PYMES mexicanas***

En el año 2011 fueron 202 las Pequeñas y Medianas Empresas que obtuvieron el Distintivo Empresas Socialmente Responsables. Los estados con más empresas socialmente responsables fueron: Sinaloa, con 64 organizaciones reconocidas; Nuevo León, con 73; y el Estado de México, con 31. Donde mayor presencia existe de Empresas Socialmente Responsables es en el Distrito Federal, con 228, y en donde hay menos empresas es Aguascalientes, con dos (CEMEFI, 2012).

#### *El Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI).*

El Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI) es una institución privada, no lucrativa, fundada en 1988, el cual cuenta con un permiso del Gobierno de México para recibir donativos deducibles de impuestos. Su sede se encuentra en la Ciudad de México

y su ámbito de acción abarca todo México. Es miembro de Forum Empresa y mantiene vinculaciones con la Alianza por la Responsabilidad Social Empresarial (AliaRSE). Contó con el apoyo de Fundación Ford para la creación del Centro de Información Filantrópica, cuyo fin es evitar la dispersión de la información sobre el Tercer Sector. Firmó el Pacto Mundial de las Naciones Unidas en 2003 (CEMEFI, 2012).

#### *Líneas de acción en la promoción de RSC.*

\* La Empresa Socialmente Responsable: El CEMEFI y AliaRSE anualmente convocan a las empresas que operan en México a postularse para alcanzar el Distintivo ESR. El distintivo acredita a las empresas ante sus empleados, inversionistas, clientes, autoridades y sociedad en general como una organización comprometida voluntaria y públicamente con una gestión socialmente responsable como parte de su cultura y estrategia de negocio. El objetivo es reconocer públicamente las prácticas ejemplares de RSC, que demuestren tener un impacto positivo en todos sus públicos relacionados y al mismo tiempo aportar éxito al negocio.(CEMEFI, 2012).

Misión del CEMEFI: Promover y articular la participación filantrópica, comprometida y socialmente responsable de los ciudadanos, sus organizaciones sociales y empresas para alcanzar una sociedad más equitativa, solidaria y próspera (CEMEFI, 2012).

#### *Premios otorgados por el CEMEFI en México 2011.*

El CEMEFI, y la AliaRSE presentan a las empresas que recibieron el reconocimiento a las mejores prácticas de RSC por aportar éxito al negocio e impactar positivamente a la

sociedad. En las siguientes tablas se muestra los diferentes premios que otorga la CEMEFI y la AliaRSE, por categoría.

Premios CEMEFI 2011 cadena de valor fue para Danone de México por promover un modelo sustentable de producción de leche. Ofrecer a 300 pequeños productores de leche una ganancia estable .Premios CEMEFI 2011 Calidad de vida en la empresa otorgado a FEMSA en el tema de logística: Prevención de riesgos en las operaciones de transporte. Mediante la capacitación, la adquisición de equipo con tecnología de punta. Premios CEMEFI 2011 en Cuidado y preservación del medio ambiente otorgado a Cuauhtémoc Moctezuma: Ahorro de empaques, y optimización de materiales, asegurando y mantiene la calidad. Fuente: CEMEFI, ( 2012).

### ***2.3.2. Peligros y oportunidades***

La RSC se encuentra en un proceso de rápido desarrollo y varias de sus iniciativas son innovadoras, ninguna empresa posee el liderazgo exclusivo en cuanto a la creación de un marco teórico de plena aceptación, las perspectivas varían de empresa a empresa (Erazo, Pìa, Ovarce, 2004).

### **2.4. Modelo**

Para realizar correctamente la implementación de unas actividades de Acción Social empresarial el modelo para la Fundación de una Empresa Social se requiere lo siguiente: Diseñar un Plan con estrategias, objetivos, líneas de acción específicas, elaboración de presupuesto y la evaluación del impacto de lo puesto en marcha. Para lo cual la empresa requiere de desarrollar un proceso que permita tres etapas esenciales para la eficiencia



del Plan de Acción Social: Evaluación la acción social histórica de la organización; analizar las necesidades, expectativas y posibilidades en función del entorno; estimar cual puede ser la acción más idónea; analizar las necesidades, expectativas y posibilidades en función del entorno; estimar cual puede ser la acción social más idónea. Ya realizado lo anterior se continua con la implementación del plan de acción correspondiente (Carneiro, 2004)

### *Balance social.*

Ante la necesidad de información nace la necesidad de contabilizar los indicadores sociales, esto ocurre primero en Estados Unidos en los años 40 y 50, a Europa llega en los 70. Existen tres modelos, el modelo francés y el inglés, es en el cual existe más conexión con el entorno principalmente con los stakeholders, y el modelo Alemán a través del Social Bilanz Praxis (SBP), en la actualidad se han creado nuevos modelos como el New Economic Foundation (NEF) (Carneiro, 2004).

Con el paso del tiempo se han realizado diferentes modelos para medir el balance social como lo muestra la tabla 2.7 donde se describen los diferentes enfoques que los países han adoptado.

Tabla 2.7

*Modelos del enfoque de balance social*

<i>País</i>	<i>Balance social – enfoque</i>
Estados Unidos	Énfasis para los consumidores, clientes y la sociedad en general; calidad de los productos, control de la población, contribución de las empresas en las obra culturales, transportes colectivos y otros beneficios a la colectividad; abordaje de carácter ambiental.
Holanda	Enfoque en informaciones sobre las condiciones de trabajo.
Suecia	Énfasis en las informaciones para los empleados.
Alemania	Enfoque en las condiciones de trabajo y en los aspectos ambientales.
Inglaterra	Énfasis en el concepto de stakeholders, informes amplios.
Francia	Enfoque en informaciones a los empleados; nivel de empleo, remuneración, condición de trabajo y formación personal.

Fuente: Martins, (1998), Carneiro, (2004).

Para contabilizar el Balance Social se requiere tomar en cuenta los siguientes puntos:

- La estructura social de la empresa y su ejecución interna.
- Comportamiento que repercute en la producción.
- El sistema en tema de valores, estos unen a los miembros de la organización.
- Para evitar crisis dentro de las empresas se requiere del Balance Social, ya que con él se diagnostica los valores vigentes, el balance social permite diagnosticar a la empresa para encausar soluciones (Carneiro, 2004).

*Inversión Socialmente Responsable.*

La inversión socialmente responsable supone la inversión por parte de las instituciones financieras pero que van directas a los criterios sociales y ecológicos, existe

lo Bonos Solidarios que son emisiones que se realizan para el desarrollo de proyectos sociales. La principal misión de la Inversión socialmente responsable es invertir en acciones positivas para beneficien a la sociedad. Las primera inversiones éticas ocurren en Suecia en el año 1965, en 1968 se crea el fondo de inversión más relevante de la época el Pax Global Found. A mediados del 2000 se estima que existen más de 175 fondos socialmente responsables (Carneiro, 2004).

#### **2.4.1. Factores de desarrollo.**

La responsabilidad social requiere de su medición, por lo que muchas empresas utilizan el método basado en un Modelo de Ciudadanía Corporativa del Boston College, en cual lleva una serie de etapas secuenciales que permiten medir el nivel en el cual una empresa esta situada a nivel de Ciudadanía Corporativa. El modelo se divide en dos elementos importantes que son las dimensiones y las etapas. Las dimensiones se refiere a los aspectos del desarrollo de la ciudadanía. El modelo consta de ocho dimensiones, el cual tiene variación en cada etapa, a mayor involucramiento y compromiso de la empresa, mas completa será la dimensión. Las etapas se refieren al desarrollo hacia la Ciudadanía Corporativa (Mirvis y Googins, 2006).

#### ***2.4.2 Dimensiones de Ciudadanía Corporativa***

Para poder definir el nivel de desarrollo de la Ciudadanía Corporativa que posee la empresa, es necesario medir en varias dimensiones y etapas que se muestran y describen en la tabla 2.8

Tabla 2.8  
Etapas de la Ciudadanía Corporativa

		Etapas				
		1 Elemental	2 Compromiso	3 Innovación	4 Integración	5 Transformación
DIMENSIONES	Concepto de RSC.	Trabajo, Ganancias e Impuestos.	Filantropía y protección ambiental.	Gestión con los Stakeholders.	Triple Bottom Line.	Parte del modelo del negocio.
	Intento Estratégico.	Cumplimiento Legal.	Búsqueda de la reputación y logro de la certificación.	Business Case.	Conciliar Rentabilidad con Responsabilidad	La RSC es parte de la estrategia.
	Liderazgo	Indiferente o Retórico	Pero no involucrado	Desde arriba supervisan las decisiones y acciones.	En el frente, guiando las decisiones y acciones.	Parte de la gestión estratégica.
	Estructura	No está incluida como función.	Esta incluida como una función específica en el organigrama.	Unidad encargada de coordinar las actividades diseminadas en áreas.	Las actividades de RSC permean a en la estructura.	Diseminado por toda la empresa, impulsado por la estrategia.
	Asuntos sociales y Ambientales	Los afronta a menos que sea necesario	Programas en papel solo se aplican si es sea necesario.	Se han operacional izado.	Se tienen programas junto con los planes, objetivos.	Se anticipa y prepara para las nuevas cuestiones.
	Relaciones con los grupos de interés	Comunicación en un solo sentido.	Comunicación en ambos sentidos.	Influencia Mutua	Involucramiento	Involucramiento y compenetración.
	Rendición de cuentas	Con base en la ley.	Rinde cuentas cuando se le demanda.	Periódica sobre algunos aspectos.	Periódica en múltiples aspectos.	La empresa es un libro abierto.
	Transparencia	Divulgación mínima.	Relaciones públicas	Divulgación de temas relacionados con RSC.	Divulgación completa de los 3 temas.	La verificación reportada por medio de un tercero.

Fuente: Mirvis y Googins, (2006).

### *Concepto de Ciudadanía Corporativa.*

La primera dimensión se basa en enfocar a la empresa en el rol que lleva dentro de la sociedad en relación con sus actividades. Con el objetivo de definir el desarrollo del concepto que la empresa tiene de Ciudadanía Corporativa se requieren responder algunas preguntas como: ¿Cuál es el papel de la empresa? ¿La empresa realiza actividades filantropías? (Mirvis y Googins, 2006).

### *Intento Estratégico.*

La segunda dimensión se refiere a medir en qué proporción la empresa involucra la Ciudadanía Corporativa en sus estrategias, cultura y conducta empresarial. Para poder definir el nivel de intento estratégico dentro de la empresa se requiere una serie de preguntas como son: ¿Cuál es el objetivo de las acciones en materia social o ambiental?, ¿Las acciones que realiza la empresa en materia social o ambiental causan un impacto en la reputación, reclutamiento y retención de personal? (Mirvis y Googins, 2006).

### *Liderazgo.*

Para que las empresas se involucren y comprometan con la Ciudadanía Corporativa se requiere que exista un líder, por lo tanto la tercera dimensión se refiere a medir las prioridades y el compromiso de los líderes de la empresa, por lo que se deben plantear las siguientes preguntas: ¿Cuáles son las responsabilidades de los directivos en cuanto a decisiones y acciones de carácter social-ambiental? ¿El esfuerzo de los directivos es visible dentro y fuera de la empresa? (Mirvis y Googins, 2006).

### *Estructura.*

En la cuarta dimensión se trata de determinar cómo está organizada la empresa a través de estructuras, procesos y sistemas para realizar acciones de Ciudadanía Corporativa. Para poder medir la estructura se requiere tomar en cuenta las siguientes

preguntas: ¿En qué nivel jerárquico del organigrama están situadas las actividades sociales-ambientales?, ¿Cuál es el departamento y persona responsable de la Ciudadanía Corporativa? (Mirvis y Googins, 2006).

#### *Asuntos sociales y Medioambientales.*

En la dimensión cinco se puede distinguir el nivel de pro-actividad de una empresa en temas de sociales y ambientales, para lo cual se requiere de responder a las siguientes preguntas: ¿La empresa tiene políticas y estrategias por escrito?, ¿La empresa cuenta con un código de ética?, ¿Qué temas sociales y ambientales lleva a cabo la empresa? (Mirvis y Googins, 2006).

#### *Relaciones con los grupos de interés.*

En la dimensión seis se analiza la relación de la empresa con las partes interesadas. Para lo cual se requieren realizar las siguientes preguntas: ¿Con cuántos agentes tiene comunicación la empresa?, ¿Cuál es la naturaleza de la relación con los grupos de interés solo mercantil? (Mirvis y Googins, 2006).

#### *Rendición de cuentas.*

La dimensión siete busca definir y difundir el impacto social, económico y ambiental de las empresas en la sociedad. Para lo cual se plantean las siguientes preguntas: ¿La empresa ha realizado definición y medición de los impactos en cuestión económica, social y ambiental? (Mirvis y Googins, 2006).

### *Transparencia.*

La última de las dimensiones busca analizar la transparencia referente a los reportes económicos, sociales y ambientales. Para esto se requiere realizar las siguientes preguntas: ¿La empresa cuenta con políticas y prácticas de transparencia?, ¿Cuáles son las políticas y prácticas de transparencia y desde cuando se han implementado?

La realidad es que las empresas tienen diferentes avances en sus etapas, en algunas se encuentra rezagado mientras que en otras se localiza en una etapa brillante, todo esto se debe a varios factores (Mirvis y Googins, 2006).

### *Etapas de desarrollo de la Ciudadanía Corporativa.*

Se requiere hacer una ponderación del avance de cada dimensión con el objetivo de situar en cualquiera de las cinco etapas del desarrollo de la empresa, las cuales se definen a continuación:

#### Etapa 1: Elemental.

Las actividades de Ciudadanía Corporativa son muy pocas, y no se cuentan con programas, no se tiene conciencia de la importancia de los temas relacionados con la Ciudadanía Corporativa, falta de interés de la alta dirección, indiferencia de la empresa con sus agentes, la preocupación particular de la empresa es cumplir con la ley y proteger su reputación (Mirvis y Googins, 2006).

#### Etapa 2: Compromiso.

La alta dirección toma conciencia del incremento de las expectativas de la sociedad, empieza a monitorear lo que sucede afuera en esta materia y adopta una visión acerca de su rol y responsabilidad. Se adecuan las políticas que ahora intentan rebasar la ley en

materia de empleo, salud, seguridad y prácticas ambientales. La comunicación con los stakeholders es más abierta (Mirvis y Googins, 2006).

#### Etapa 3: Innovación.

La empresa hace más amplia su agenda al introducir más cuestiones sociales y ambientales. Busca profundizar su compromiso como líder y asume un rol de vigilante.

Se cuenta con creciente comunicación con agentes y la mutua influencia, existe un contacto con compañías líderes en materia de Ciudadanía Corporativa y expertos en el tema, mediante la asistencia a forum y congresos. Conforme las empresas se mueven en esta etapa alcanzan lo que se denomina “Business Case”, en la cual la empresa es socialmente responsable para ser rentable, las empresas en esta etapa hace públicos sus reportes en cuanto a su desempeño social-ambiental (Mirvis y Googins, 2006).

#### Etapa 4: Integración.

El tema de Ciudadanía Corporativa pasa de un enfoque de coordinación a la colaboración en el manejo de las cuestiones sociales-ambientales. En términos operativos, se pretende establecer metas e indicadores de desempeño. Los reportes se someten a verificación externa (Mirvis y Googins, 2006).

#### Etapa 5: Transformación.

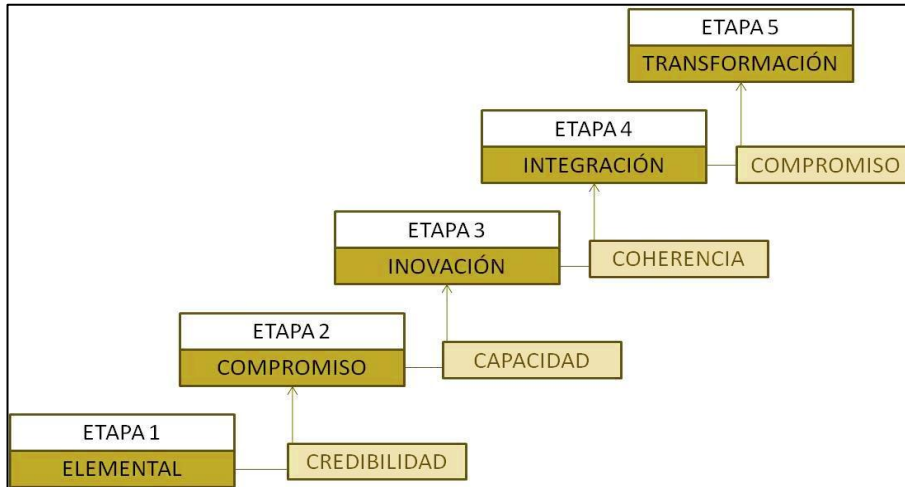
En la etapa de transformación las empresas innovan en lugar de imitar, las empresas toman los valores como parte de sus estrategias, planes y políticas. Las empresas que están situadas en esta etapa cuentan con un apoyo de socios, grupos comunitarios y ONG con los que abordan problemas y desarrollan economías locales (Mirvis y Googins, 2006).

#### *Desafío en las etapas.*

En la figura 2.1 se muestra el objetivo que requiere cumplir cada etapa de la RSC.



Figura 2.1. Desafíos de la RSC



Fuente: Mirvis y Googins, (2006).

#### *Credibilidad.*

La credibilidad se encuentra entre la etapa elemental y de compromiso, con el objetivo de que la empresa siga avanzando en el tema de Ciudadanía Corporativa, en primer lugar se enfrenta al reto de credibilidad en el que la sociedad perciba la idea de que la empresa busca responder a las responsabilidades morales o éticas (Mirvis y Googins, 2006).

#### *Capacidad.*

Se encuentra entre la etapa de compromiso y innovación, el reto es construir capacidades, se requiere contar con los equipos o los recursos para hacer frente a las nuevas tareas, oportunidades y tratos que implica la Ciudadanía Corporativa (Mirvis y Googins, 2006).

#### *Coherencia.*

Se encuentra entre la etapa innovación e integración, el reto es ubicar los programas sociales de la empresa con los objetivos que concuerden con ellos, ya que la mayoría de

los programas que están enfocados a Ciudadanía Corporativa se realizan con la ayuda de los stakeholders (Mirvis y Googins, 2006).

#### *Compromiso.*

El compromiso se encuentra entre la integración y la transformación, este consiste en profundizar el compromiso de la empresa con la Ciudadanía Corporativa, con esto se pretende considerar seriamente la complejidad y el impacto relativo de todos los esfuerzos para abordar y resolver los problemas sociales, económicos y medioambientales que se encuentran en el mundo, esto ayuda a que la empresa identifique sus oportunidades y realice las alianzas con personas u organizaciones para crear nuevos modelos de empresas socialmente responsables (Mirvis y Googins, 2006)

#### *Sugerencias en la aplicación del método.*

Con el objetivo que el modelo sea utilizado correctamente se requiere realizar lo siguiente: primero ubicar a la empresa en las diferentes 8 dimensiones y 5 etapas, segundo identificar el factor contingente que explique un avance desigual, tercero estimar la etapa global de desarrollo de la empresa, cuarto encontrar el desafío con el propósito de avanzar (Mirvis y Googins, 2006)

Los resultados obtenidos de realizar estos pasos deberán de reportarse de manera fundamentada para lo cual es importante:

1. Conocer ampliamente los antecedentes y el contexto de cada empresa-caso y antes de las entrevistas, analizar toda la documentación pertinente.
2. Conocer a fondo el Modelo de la Ciudadanía Corporativa del Boston College, para evitar los sesgos en el transcurso de las entrevistas.
3. Entrevistar a diversos agentes tanto internos como externos, con la idea de tener un panorama más amplio.

4. Utilizar las preguntas como una guía, ajustarlas si se requiere.
5. Fundamentar los resultados en reportes, apoyo con software para el análisis de contenido de las entrevistas y documentación, tales como Atlas ti o Nvivo (Mirvis y Googins, 2006).

### **3. ASPECTOS METODOLÓGICOS**

#### **3.1. Definición del Problema**

La humanidad está afectada por muchos problemas como son: contaminación, violencia, desorden social, pérdida de valores, desmejoramiento de la calidad de vida, escándalos corporativos por falta de ética, etc. que si no se atienden con responsabilidad podrían generar catástrofes que pueden acabar con la existencia del ser humano. El deterioro ambiental constituye un problema no únicamente de salud, si no de bienestar para la humanidad. Las empresas no se constituyen solo para generar bienes o servicios y proporcionar fuentes de trabajo, si no que se requiere tener una visión más amplia, al proporcionar fuentes de trabajo están contribuyendo con la sociedad, pero se requiere además que estas fuentes estén bien remuneradas, se tenga a trabajadores comprometidos y que tengan constante crecimiento, a nivel de responsabilidad todas las empresas contaminan ya sea a gran o a pequeña escala, por lo que el medio ambiente está sufriendo por los desechos que generan, es por eso que se requiere que las empresas contribuyan tanto al crecimiento intelectual de la población como a la conservación del ambiente. Las empresas tienen un gran poder y son objeto de un enorme liderazgo para fomentar la conciencia ante los problemas ecológicos. Es por lo que surge la Responsabilidad Social Corporativa , desde hace tiempo se ha venido abordando el tema en un gran número de debates y publicaciones internacionales, sin embargo, no se ha podido avanzar en el tema, hay varios parámetros de medición de la Ciudadanía Corporativa, por lo que requiere periódicamente hacer un análisis del nivel en el cual se encuentran, esto con el objeto de que las empresas se comprometan a aumentar su nivel o a permanecer en un nivel adecuado para contribuir al bienestar de la sociedad.

### **3.2. Objetivos generales y específicos**

Esta investigación tiene el objetivo general de evaluar el grado de desarrollo o madurez en el tema de Ciudadanía Corporativa de la empresa Cinépolis Querétaro.

La investigación sirve para:

- Determinar el rol de la empresa dentro de la sociedad.
- Determinarla colocación del concepto de Ciudadanía Corporativa en las estrategias de la empresa.
- Determinar la idea fundamental de la adopción de la Ciudadanía Corporativa en la empresa.
- Determinar el nivel de compromiso con los líderes de la empresa.
- Determinar en que nivel de la estructura organizacional se encuentra las actividades de Ciudadanía Corporativa.
- Determinar el nivel de compromiso y pro-actividad en base al tema social y medioambiental.
- Determinar el nivel de relación con los Stakeholders o agentes de la empresa.
- Definir el impacto de las actividades económicas, sociales y ambientales de la empresa en la sociedad.
- Determinar el nivel de transparencia de la empresa.
- Colaborar a la mejora de estrategias en la Ciudadanía Corporativa.
- Enfocar al tema de Ciudadanía Corporativa a tornarla como parte esencial de la empresa.
- Mejoramiento de la participación de los agentes en el tema de Ciudadanía Corporativa.

### **3.3. Justificación.**

La RSC ayuda a la conservación del planeta y al desarrollo intelectual del individuo, de esta forma la empresa contribuye al correcto funcionamiento de la economía, sin embargo se requiere medir el nivel de desarrollo del este tema, con la finalidad de poder hacer mejoras, es por esta razón que se decidió realizar este estudio, el cual sirve para medir el nivel de desarrollo de la Ciudadanía Corporativa dentro de la empresa Cinépolis municipio de Querétaro, ya que si solo se implementa la RSC y no se evalúa el desarrollo de su implemento se tenderá a tomarle poca importancia, y no se podrá mejorar en este campo, esto en primer lugar le sirve a la empresa para que analice y se concientice si las medidas en RSC son las adecuadas o se requieren mayores esfuerzo, en resumen, es una forma de medir el nivel y mejorar las medidas tomadas. Se concientizará dándole a conocer el nivel en que se encuentra para poder tomar decisiones más atinadas en los temas de RSC. En segundo lugar a la sociedad sirve para conservar o disminuir la degradación del ambiente, al igual que se mejora el desarrollo de los empleados de la empresa Cinépolis, en tercer lugar ayuda a las demás empresas a que se tome como ejemplo a Cinépolis para adquirir medidas de Ciudadanía Corporativa.

### **3.4. Metodología para la investigación.**

Para esta investigación usamos el enfoque cuantitativo que según Bonilla y Rodríguez (2007), se orienta a profundizar casos específicos y no a generalizar. Se preocupa por cualificar y describir un fenómeno social a partir de rasgos determinados, según sea percibido por los elementos del mismo que están dentro de las situaciones estudiadas.

Para el desarrollo de la presente investigación se toma de base el método basado en el Modelo de Ciudadanía Corporativa del Boston College, el cual ayudará a cualificar el nivel de desarrollo de diferentes áreas de la RSC dentro de la empresa Cinépolis.

Con la investigación de campo se obtuvo información mediante 12 entrevista semiestructuradas diseñadas para ser contestada por gerentes, subgerentes, supervisores, empleados generales, proveedores y clientes.

Asimismo, se recurrió a la observación directa del comportamiento de los empleados, clientes y proveedores dentro de las sucursales de Cinépolis en el municipio de Querétaro.

#### ***3.4.1. Método aplicado***

La responsabilidad social corporativa, ha tomado mayor fuerza en los últimos años. Los países han ido adoptado esta práctica dependiendo de su cultura, sin embargo con la globalización en México se encuentran muchas empresas que son trasnacionales y llevan impregnada su cultura nacional, en el caso de la empresa en la que se basa este trabajo es completamente Mexicana por lo que conlleva mucho de la cultura del país, hay pocos estudios en los que se analice sobre el tema de RSC, sin embargo la empresa Cinépolis lleva a la práctica la aplicación del tema.

La pregunta que pretende responder la presente investigación es ¿Cuál es el nivel de madurez que la empresa Cinépolis tiene en el tema de Ciudadanía Corporativa?

*Proposición de la Investigación en Responsabilidad Social Corporativa*

El papel de la empresas Cinépolis es proporcionar bienes y servicios con la idea de generar utilidades, ayudando a generar empleos que fomenté el desarrollo regional de la comunidad queretana.

#### *Ciudadanía corporativa.*

El compromiso que tiene la empresa Cinépolis conjunto municipio de Querétaro es hacia los clientes que son los que ayudan a generar utilidades, así como los empleados, los cuales necesitan de la empresa para lograr sus objetivos personales, para la empresa es fundamental cuidar el medio ambiente por medio de políticas que fomenten la conservación y el cuidado ambiental.

#### *Desarrollo sustentable.*

Como empresa Cinépolis conjunto municipio de Querétaro, considera necesario medir el impacto que tienen las campañas anualmente, para implementar nuevas campañas que ayuden al mejoramiento de la sociedad queretana.

#### *Indicadores.*

Las empresas requieren tener un compromiso no solo con sus clientes y sus empleados, sino con la sociedad en general, tiene una responsabilidad con el medio ambiente, con la sociedad, con sus empleados y con la comunidad. Al tomar con más importancia el tema de RSC las empresas crean un valor relevante de las actividades que realiza la empresa, ya no solo es un fin económico el que la mueve, si no un fin que ve más allá de lo económico, el tema de RSC ayuda a mejorar la rentabilidad de la empresa, a incrementar la credibilidad de los clientes, esto se logra con una mejor imagen y crea una ventaja competitiva.

La presente investigación se basa en el método basado en un Modelo de Ciudadanía Corporativa del Boston College, el cual consta de los siguientes indicadores:



- Grado de desarrollo de la Ciudadanía Corporativa.
- De incrustación del concepto de RSC en relación con su estrategia, la cultura y la conducta empresarial.
- Compromiso de los directivos y líderes con la Ciudadanía Corporativa.
- Determinación de organización de la empresa para realizar acciones de Ciudadanía Corporativa.
- Nivel de pro-actividad y compromiso de la empresa.
- Apertura y profundidad de las relaciones de la empresa con las partes interesadas (clientes, proveedores, trabajadores, gobierno, accionistas y organismos no gubernamentales).
- Definir y difundir el impacto de las actividades económicas, sociales y ambientales de la empresa en la sociedad.
- Determinación de la transparencia con las partes interesadas (clientes, proveedores, trabajadores, gobierno, accionistas y organismos no gubernamentales).

*Listado de indicadores.*

A su vez los indicadores tienen varias etapas que constan de lo siguiente:

*Concepto de RSC*

Etapa 1. Elemental: Trabajo, Ganancias e Impuestos.

Etapa2. Compromiso: Filantropía, Relaciones con la comunidad y Protección Medioambiental.

Etapa 3. Innovación: Compromiso y Gestión con los Stakeholders.

Etapa 4. Integración: Triple Bottom Line. (Económico, Social y Medioambiental).

Etapa 5. Transformación: Incorporado como parte del modelo del negocio, camino que define y hace al negocio.

*Intento estratégico.*

Etapa 1. Elemental: Cumplimiento Legal.

Etapa 2. Compromiso: Búsqueda de la reputación y logro de la certificación.

Etapa 3. Innovación: Business Case, se busca la responsabilidad en aras de la rentabilidad.

Etapa 4. Integración: Concilia Rentabilidad con Responsabilidad.

Etapa 5. Transformación: La RSC es parte de la estrategia y medio para la creación y búsqueda de oportunidades de mercado.

*Liderazgo.*

Etapa 1. Elemental: Indiferente o Retórico

Etapa 2. Compromiso: Apoyador: Pero no involucrado.

Etapa 3. Innovación: Vigilantes: desde arriba supervisan las decisiones y acciones.

Etapa 4. Integración: Campeones: están en el frente, guiando las decisiones y acciones.

Etapa 5. Transformación: Visionarios: buscan acciones y decisiones en materia RSC como parte de la gestión estratégica.

*Estructura.*

Etapa 1. Elemental: Marginal: No está incluida como función.

Etapa 2. Compromiso: Funcional: Esta incluida como una función específica en el organigrama.

Etapa 3. Innovación: Cruzada: Unidad encargada de coordinar las actividades diseminadas en varias áreas.

Etapa 4. Integración: Alineadas: Las actividades de RSC permean a lo largo de toda la estructura bajo el control de las diferentes unidades o departamentos.

Etapa 5. Transformación: Integrado: Diseminado por toda la empresa pero impulsado por la estrategia.

#### *Asuntos sociales y Medioambientales.*

Etapa 1. Elemental - Defensivo: No los afronta a menos que sea necesario.

Etapa 2. Compromiso- Reactivo: Programas en papel, pero muchos no se aplican a menos que sea necesario.

Etapa 3. Innovación: Vigilantes-Sensible: Se han operacionalizado.

Etapa 4. Integración: Campeones: Responsable: Se tienen programas junto con los planes, objetivos y medidas de desempeño en la gestión de los problemas que enfrenta la empresa.

Etapa 5. Transformación-Proactivo: Se anticipa y prepara para las nuevas cuestiones tanto riesgos como oportunidades.

#### *Relaciones con los grupos de interés.*

Etapa 1. Elemental: Unilateral: Comunicación en un solo sentido.

Etapa 2. Compromiso: Interactiva: Comunicación en ambos sentidos.

Etapa 3. Innovación: Vigilantes: Influencia Mutua: Colaboración.

Etapa 4. Integración: Campeones: Ganar-Ganar: Involucramiento.

Etapa 5. Transformación: Asociación: Involucramiento y Compenetración.

#### *Rendición de cuentas.*

Etapa 1. Elemental: Mínima: Con base en la ley.

Etapa 2. Compromiso: Esporádicos: Rinde cuentas sobre un tema cuando se le demanda.

Etapa 3. Innovación: Vigilantes: Sistemática: Periódica pero sobre algunos aspectos.

Etapa 4. Integración: Campeones: Sistemática: Periódica pero en múltiples aspectos.

Etapa 5. Transformación: Completa: La empresa es un libro abierto.

### *Transparencia*

Etapa 1. Elemental: Reservada: La divulgación mínima.

Etapa 2. Compromiso: Relaciones públicas: Proyección de imagen positiva.

Etapa 3. Innovación: Información pública: Divulgación de temas relacionados con RSC.

Etapa 4. Integración: Divulgación completa de los 3 temas.

Etapa 5. Transformación: Certificación: La verificación de los resultados reportados por medio de un tercero.

### **3.4.2. *Diseño de la entrevista***

La presente investigación es estudio de campo, lo que implica acudir a la empresa y hacer el levantamiento de la información, utilizando las técnicas de las entrevistas a los empleados de esta, al igual que a los clientes y proveedores es también fundamental la observación.

Según Rojas Soriano (1995), La entrevista es la técnica que se utiliza para recopilar información empírica cara a cara, de acuerdo con una guía que se elabora con base en los objetivos del estudio y de alguna idea rectora o hipótesis que orienta la investigación. La entrevista se hace, por lo general, a personas que poseen información o experiencia relevantes para el estudio, las preguntas por lo regular son abiertas a fin de obtener datos en forma amplia y profunda. En la presente investigación se utilizará el instrumento de la entrevista, la cual consta de 20 preguntas de diferente temas específicos, cada una con varias cuestiones que ayudan a medir la Ciudadanía Corporativa, tales preguntas solo son para empleados gerenciales y de niveles superiores como subgerentes y

supervisores. Se realizó una entrevista con 10 preguntas en diferentes temas para los proveedores, con el objetivo de conocer que tan involucrado se encuentra el proveedor con las acciones de Ciudadanía Corporativa. También se realizó una entrevista que consta de 7 preguntas para los clientes, con el objeto de analizar que tanto los clientes están enterados de las acciones de Ciudadanía Corporativa dentro de la empresa. Según Rojas Soriano (1995), la entrevista puede ser estructurada o no estructurada. La entrevista estructurada es aquella que plantea las preguntas que están previamente definidas, por lo que el entrevistado debe sujetarse al mismo para efectuar la entrevista. La entrevista no estructurada tiene mayor libertad en comparación con la entrevista estructurada, para poder alterar el orden de las preguntas o formular otras que consideren pertinentes para profundizar en la cuestión que se analiza. En la presente investigación se utilizará la entrevista semiestructurada, que es un conjunto de la entrevista estructura y no estructura con el objeto de obtener más información de los empleados, clientes, proveedores de la empresa, al igual que ayuda a tener una mejor interacción entre el entrevistado y el entrevistador.

## 4. CASO DE ESTUDIO CINÉPOLIS

### 4.1. Antecedentes de la empresa

Fue fundada en el año de 1971 en la ciudad de Morelia, Michoacán con el nombre de Organizaciones Ramírez. Cinépolis, es la empresa mexicana de exhibición cinematográfica más grande de Latinoamérica y la cuarta a nivel mundial. Al 31 de diciembre del 2011 operan más de 2792 salas en 303 cines. Sumando una capacidad instalada superior a las 518 mil butacas, con 771 salas digitales, 7 Imax, 38 MacroXE Y 11 4 DX. Con presencia en 75 ciudades de la República Mexicana, así como en 32 ciudades de Guatemala, El Salvador, Honduras, Costa Rica, Panamá, Colombia, Perú, Brasil, la India y Estados Unidos. Su historia inicia en 1947, cuando el licenciado Enrique Ramírez Miguel crea el Cine Morelos en la ciudad de Morelia, Michoacán. Años más tarde se conformó Cinematográfica Cadena de Oro S.A. y creó “El Circuito de Oro” con las instalaciones de Salamanca, Acámbaro y Guanajuato 1970. En septiembre de 1971 se inauguró el cine La Raza en la Ciudad de México. En 1972, surgen los Cinemas Gemelos y para 1973 comienza la expansión con el concepto de Multicinemas. En 1994, nace la marca Cinépolis con las primeras salas tipo múltiplex en la ciudad de Tijuana, Baja California, y para 1999 se crea el concepto de Cinépolis VIP. Para el año 2008, se crea Xtreme Cinemas y en 2010 se crea Mi Cine un concepto de bajo costo. En 2011, se generó Cinépolis Luxury Cinemas en los Estados Unidos (Cinépolis, 2012).

Cinépolis es una empresa líder en la industria cinematográfica, que se caracteriza por su innovación y su servicio estelar. Ha innovado en la introducción de exitosos conceptos como Cinépolis IMAX y Cinépolis 3D, Salas Macro XE Y 4DX, igualmente

ha creado servicios como Cineticket, Cinépolis otro Enfoque y Cinemapark, además de Cinépolis On line. También son pioneros en productos como Cinecafé, Dulcópolis, Cofee Tree, entre otros. Así como en actividades de responsabilidad social con programas como “Del amor Nace la vista”, y “Vamos Todos a Cinépolis”, emprendidos a través de la Fundación Cinépolis. Actualmente cuenta con las marcas Cinépolis, Cinépolis VIP, Multicinemas, Xtreme Cinemas y Cinemastar. La calidad y cordialidad con que cuentan se consolidan como la mejor opción de entretenimiento para vivir la experiencia del cine (Intranet Cinépolis, 2012).

## **4.2. Productos**

*Las principales líneas de negocio de Cinépolis son:* Exhibición de películas de estreno en salas cinematográficas, venta de bebidas y alimentos y venta de publicidad en pantalla.

### *Unidades de Negocio*

Dulcería, Dulcópolis, Cinecafe, CoffeTree, Helados Spyral, Baguis, Sushi y Bar.

En la dulcería de Cinépolis se tienen las mejores palomas de las que se venden más de 28 millones de unidades al año, con sabores singulares como son de mantequilla, acarameladas, enchiladas, Light y Mix que es una mezcla entre las acarameladas y las light. Nachos con queso fundido con un sabor inigualable. Hog Dog característicos por su sabor y frescura. Coca Cola y sus diferentes bebidas refrescantes. Además se cuenta con dulces, chocolates, Icee y helados Holanda.

En cinecafe y Cofee Tree se venden productos como crepas dulces y saladas, pasteles, Smoothies, Frappés, café americano, café helado y caliente. En Dulcópolis se cuenta con productos a granel. Fuente: Cinépolis, (2012).

En la tabla 4.1 se muestran las marcas más destacadas de Cinépolis, los principales estados en los cuales se fomentan al igual que una pequeña descripción de cada una.

Tabla 4.1

*Descripción de las marcas de Cinépolis*

Marcas	Estados	Descripción
Cinépolis VIP	43 complejos, en 75 salas.	Equipadas con reposets y lobbys exclusivos, al igual que meseros en las salas.
Cinépolis IMAX	Distrito Federal, Torreón, Distrito Federal, Veracruz, Guadalajara, Monterrey, Metepec, Cd Juárez, Tijuana y Mexicali.	Pantallas enormes con cintas de 35 mm; sonido en seis canales en más de 13,000 watts y posibilidad de producciones en 3D.
Mi Cine	Comalcalco, Tabasco, Huehuetoca, Estado de México, Mazatlán, Sinaloa, Villahermosa, Tabasco, Tijuana, Baja California, Cancún, Quintana Roo, La Paz, Baja California Sur, Nuevo Vallarta.	Formato de cines de bajo costo, que tiene salas más pequeñas, pero con misma calidad de audio y video. Los precios son: General \$27, Miércoles \$22 y Digital 3D \$42.
Cinema Park	Cinépolis Perisur	Sala de movimiento equipada con butacas inteligentes que se mueven al ritmo de la película. Sala Inspiracional donde se presentan contenidos excéntricos. Sala 3D: A través de unos lentes especiales, se presentan contenidos en 3D. Sala de la Imaginación en ellas se requiere el sentido del oído para imaginar, usando los sonidos.
Cinépolis Luxury Cinemas	San Diego, California	Cuenta con servicios de lujo y gourmet como asientos de piel reclinables, servicio de comidas y bebidas gourmet, entre otros.

Fuente: Cinépolis, (2012).



### *Páginas WEB*

Las páginas con las que cuenta Cinépolis son: [www.cinepolis.com](http://www.cinepolis.com), [www.cinepolisindia.com](http://www.cinepolisindia.com), [www.xtremecinemas.com](http://www.xtremecinemas.com), [www.multicinemas.com.mx](http://www.multicinemas.com.mx), [www.micine.com.mx](http://www.micine.com.mx).

### *Asistentes a las salas*

México 109.9 millones de asistentes, India, Centro y Sur América 7.0 millones de asistentes, total mundial: 116.9 millones de asistentes. Participación de mercado en México 61.50% en ingresos de exhibición. Cinépolis es el promotor del Festival Internacional de Cine de Morelia que se hace cada año en aquella ciudad (Cinépolis, 2012).

### **4.3. Corporativos.**

El Corporativo Morelia, el cual es donde se sitúan las oficinas principales, corporativo Santa Fe, corporativo Latinoamérica, corporativo India, corporativo Brasil.

#### *Campus corporativo.*

El Campus Corporativo Cinépolis es un edificio emblemático, en uno de los lugares más bellos de Morelia, que llama la atención por su arquitectura, ubicación y por el reto constructivo y tecnológico. Este proyecto ofrece una vista vanguardista al paisaje de Morelia. Destaca de la construcción un volado de más de cuarenta metros, el cual representa un referente en el mundo de la arquitectura y la ingeniería mundial.

Se trata de un proyecto que integra un diseño arquitectónico sobrio, previsto para perdurar con el tiempo y con elementos estructurales amigables con el medio ambiente y el entorno. El Campus Corporativo de Cinépolis es un inmueble moderno e integral que

permite implementar exitosamente el plan de internacionalización de la compañía. Todas las operaciones de la empresa son dirigidas desde este recinto, facilitando la consolidación de Cinépolis como la compañía de exhibición y entretenimiento líder en América Latina y la cuarta a nivel internacional, ofreciendo siempre innovación, diversión y un servicio estelar (Intranet Cinépolis 2012).

Localización de sucursales Cinépolis: 73 ciudades en todo México: Ciudad de México, Monterrey, Guadalajara Puebla, Tijuana, Acapulco, Mexicali, Cd. Juárez, León, Morelia, Cancún, Aguascalientes, Mérida, Toluca, Hermosillo, Tuxtla Gutiérrez, Villahermosa, Saltillo, Veracruz, Querétaro, Xalapa, Chihuahua, Reynosa, San Luis Potosí, Matamoros, Torreón, Ensenada, Tampico, Celaya, Pachuca, Cuernavaca , Los Cabos, Tapachula, Culiacán, Nuevo Laredo, La Paz, Uruapan, Cd. Obregón, Irapuato, Oaxaca, Puerto Vallarta, Chetumal, Coatzacoalcos, Cd. Victoria, Colima, Cuautla, Nogales, Orizaba, Playa del Carmen, Tehuacán, Durango, Minatitlán, Rosarito, San Cristóbal de las Casas, Manzanillo, Cd. Acuña, Cd. Cuauhtémoc, San Luis Río Colorado, Zamora, Chilpancingo, Comitán, Cozumel, Iguala, Parral, Salamanca, Tecate, Tuxpan, Uriangato, Mazatlán, Tepeji del Río, Comalcalco, Taxco. 5 ciudades en Centroamérica: Ciudad de Guatemala, Guatemala; Ciudad de Panamá, Panamá; San José, Costa Rica; Ciudad de San Salvador, El Salvador; Tegucigalpa, Honduras. 9 ciudades en Sudamérica: Cali, Bogotá, Barrancabermeja, Colombia; Lima, Perú; Ribeirao Preto, Sao Paulo, Belem, Rio de Janeiro, Salvador, Brasil. 2 ciudades en Asia: Lake City Thane, Amritsar , India. *Fuente: Intranet Cinépolis, (2012).*

#### **4.4. Misión, Visión y Valores**

La Misión de Cinépolis es ser la mejor opción de entretenimiento, fortaleciendo el liderazgo en la industria cinematográfica a nivel internacional, ofreciendo diversión, innovación y un servicio estelar. Siendo el líder en la industria de exhibición cinematográfica ofreciendo entretenimiento de la más alta calidad con un servicio que supere las expectativas de los clientes generando bienestar hacia el interior de la empresa y en la sociedad, comprometidos en un proceso de innovación y mejora continua (Intranet Cinépolis 2012).

La visión de Cinépolis es iluminar la película de la vida con sonrisas y momentos inolvidables. La empresa busca el éxito y la plena realización empresarial e individual a través del tiempo y el logro de los objetivos económicos de crecimiento y sociales, tanto internos como externos (Intranet Cinépolis, 2012).

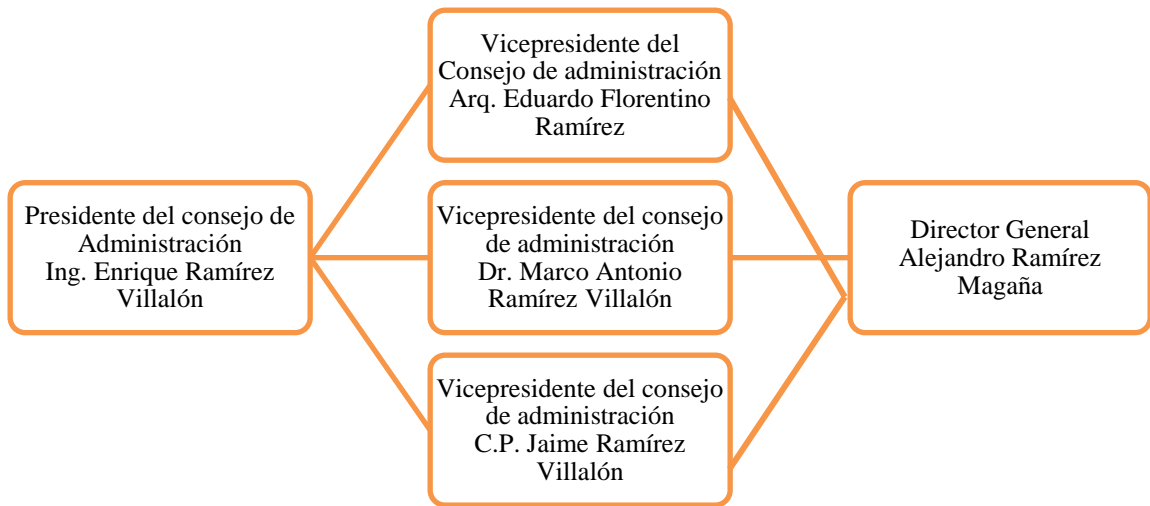
*Los Valores de Cinépolis son:*

- *Pasión:* Realizar trabajo con entusiasmo genuino, hacer las cosas lo mejor posible buscando superación constante y el bienestar de la empresa.
- *Compromiso:* Trabajando a diario con la convicción de dar lo mejor, otorgando la confianza a los demás de que no se va fallar.
- *Integridad:* Coherencia con los valores con que cuenta tanto en el trabajo como en el hogar.
- *Servicio:* Dar más de lo que exigen los clientes tanto internos como externos.
- *Ser palomita:* Es la esencia de Cinépolis: divertido, creativo, pionero, curioso y con el ánimo de un aprendizaje continuo (Intranet Cinépolis, 2012).

#### 4.5. Estructura e integración de la empresa

La empresa Cinépolis cuenta con un muy bien organizado consejo de organización el cual se describe en la figura 4.2.

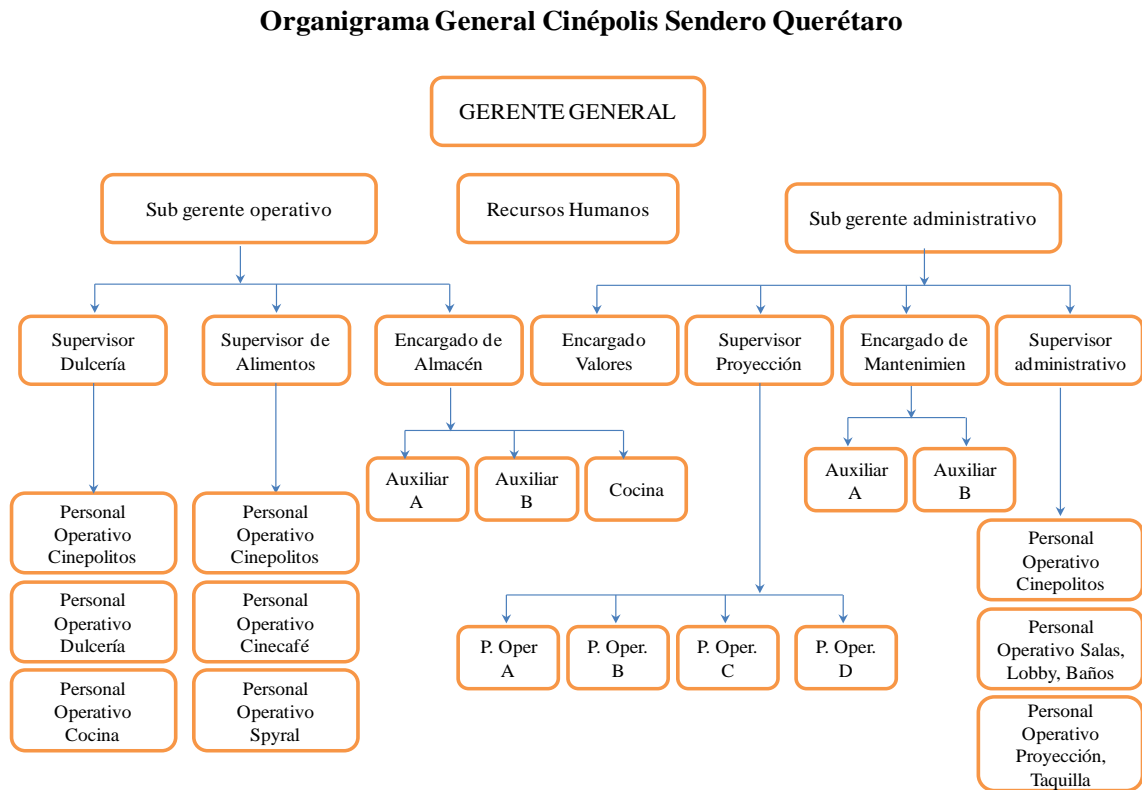
Figura 4.2. Organigrama general del consejo de Administración Cinépolis



Fuente: Intranet Cinépolis

En la figura 4.3 se muestra el organigrama de forma general enfocándose a los puestos con los cuales cuenta la empresa Cinépolis sucursal sendero Querétaro.

Figura 4.3. Organigrama General Cinépolis



Fuente: Cinépolis plaza sendero.

#### 4.6. ¿Qué la hace la super empresa?

Cinépolis ocupa el lugar 20 en el ranking de las Súper Empresas en el 2009 con más de 500 empleados, es una empresa familiar que se está institucionalizando, lo que abre posibilidades a quienes desean un cargo ejecutivo. La empresa busca talento joven para puestos directivos, pero antes los ponen a dirigir un complejo por dos años con el objetivo de calificar sus capacidades. Para que Cinépolis se considere una súper empresa consta de varias características que a continuación se enuncian:

Uno de los puntos es ofrecer salarios y prestaciones más competitivos, aún en tiempos de crisis. Cumple con generar en los colaboradores un sentido de orgullo y

pertenencia a través de los programas de cultura organizacional, clima laboral y procesos de retroalimentación. Se caracteriza por contar con el programa llamado excelencia Cinépolis, en donde se reconoce y premia al Top 20 de los directores y gerentes, por lo que cumple con uno de sus valores en el que el empleado realice su mayor esfuerzo para ser reconocido. Ayuda a la generación de empleos mediante el ofrecimiento de empleo temporal a gente joven que necesita trabajar y estudiar. Busca contratar a jóvenes sin experiencia para colaborar en las unidades de negocio, así como, becario en el corporativo. Busca el desarrollo del empleado dentro de la empresa contando con programas de capacitación orientados a formar a los futuros ejecutivos de la empresa. Busca el desarrollo de sus colaboradores esto mediante el patrocinio de diplomados y maestrías para ejecutivos de alto desempeño (CNN Expansión, 2012).

### *Liderazgo.*

En primera instancia el estilo era de liderazgo paternalista y de poca delegación al ser una empresa 100% mexicana, privada y familiar, ha pasado a ser un liderazgo basado en la meritocracia, dando oportunidad al personal de tomar tramos de control más amplios, delegar responsabilidades y dando oportunidad de aprendizaje, este punto hace que el empleado se comprometa con la empresa y al mismo tiempo trabaje con entusiasmo, buscando la superación. Perfil del líder en la empresa: es una persona joven, con buena escolaridad, que sea bilingüe por lo menos, orientado a resultados, visión global del negocio y del entorno y capacidad para dirigir y orientar equipos de alto desempeño. Formación de administrativos en temas operativos, procesos y tecnología. Para mandos Medios / Gerentes formación en temas operativos, procesos y tecnología, adicional al desarrollo de competencias gerenciales. En ejecutivos / directores su

formación se basa en competencias Gerenciales y algunos temas operativos (CNN Expansión, 2012).

#### **4.7. Las prácticas de Ciudadanía Corporativa en la empresa**

Por séptimo año consecutivo en el 2009 Cinépolis recibió el reconocimiento de Empresa Socialmente Responsable (ESR). La responsabilidad de todas las empresas va más allá de solo la generación de empleos y el aumento de utilidades, ya que necesitan abarcar también la calidad de vida de las comunidades, esto se logra mediante un comportamiento corporativo ético, el respeto al medio ambiente y el compromiso con la comunidad. Tras ser una Empresa Distinguida como Socialmente Responsable por el Cemefi, Cinépolis demuestra su madurez en el tema y da muestras de que al interior ya no se habla de acciones filantrópicas, sino de estrategia de negocios. Para Cinépolis la Responsabilidad Social es primordial porque es un compromiso que se tiene con la comunidad, va de la mano con la filosofía de la empresa y es una de las estrategias principales del negocio. Alienta a disponer de los activos claves, capacidad instalada y poder de convocatoria, con el objetivo de favorecer al incremento de una sociedad más justa y equitativa por medio del cine (CNN Expansión, 2012).

*Inversión:* Se invirtió 2.14 mdp y se recaudaron casi 11 mdp en tres meses (cinco veces lo invertido); por supuesto que en apoyo de las donaciones hechas por los que constan de \$5.00 lo cuales son más de dos millones de consumidores de la dulcería, los beneficios que aportaron los donativos consta de 1,514 personas operadas, la mayoría con catarata, los beneficiados son habitantes de ciudades que cuentan con salas de exhibición. La estrategia de RS ha traído buenos resultados, las campañas se están convirtiendo en un sello tradicional de Cinépolis. Las campañas otorgan mayor rentabilidad a la marca ya

que genera GoodWill, refuerza branding, acentúa acciones de ESR, genera ventas de manera indirecta, fortalece relaciones con el gobierno, genera sentido de pertenencia en los empleados, otorga presencia en medios de comunicación y gastos deducibles de impuestos (Jacobo, 2011).

#### 4.7.1. Evidencias de Ciudadanía Corporativa en Cinépolis

La empresa Cinépolis cuenta con una fundación la cual realiza prácticas de Ciudadanía corporativa las cuales se describen en la tabla 4.2.

Tabla 4.2

Fundación Cinépolis

Fundación Cinépolis			
Misión	Visión	Historia	Programas
Contribuir al desarrollo social de México a través de programas de salud visual, educación a través del cine y entretenimiento con sentido con un enfoque especial en los sectores más vulnerables de la sociedad.	Abrir los ojos de quienes no ven y los corazones de quienes sí vemos.	Fundación Cinépolis nace en 2008 con el objetivo de contribuir a la justicia social de México a través de sus ejes rectores de Salud Visual, Educación a través del Cine y Entretenimiento con Sentido con un enfoque especial en los sectores más vulnerables de la sociedad.	Salud Visual: mediante el programa Del Amor nace la Vista se atienden a pacientes de escasos recursos que requieren cirugías por catarata.  Educación a través del cine: aprovecha la capacidad instalada y poder de convocatoria para generar conciencia sobre temáticas socialmente relevantes, así como promover la formación de jóvenes talentos con una visión emprendedora en el séptimo arte con eventos como el Festival Internacional de Cine.

Fuente: Intranet Cinépolis, (2012).



#### 4.7.2. Campañas

Existen varias campañas que ha fomentado Cinépolis con la única idea de ayudar a la calidad de vida de la sociedad. En la tabla 4.3 se describe cada una de sus campañas.

Tabla 4.3

##### *Campañas realizadas por Cinépolis*

Campaña	Misión	Historia	Alianzas	Beneficiados
Ruta Cinépolis	Llevar diversión y entretenimiento a comunidades desplazadas por pobreza y/o desastres naturales, a través de funciones de cine gratuitas.	En 2005 nació la versión rural de Vamos Todos a Cinépolis con el objetivo de llevar al cine a comunidades de escasos recursos.  En 2010 el programa, busca ser autosustentable.	1. Coca-Cola 2. Christie 3. Patronato de la Feria de San Marcos 4. Secretaría de Desarrollo Social de Michoacán 5. Secretaría de Relaciones Exteriores	164,110 asistentes.  115 funciones realizadas.  11 estados de México beneficiados  3 campamentos de damnificados.
Vamos todos al cine	Compartir la experiencia del cine con los sectores más vulnerables de la sociedad.	Es uno de los tres programas que constituyen la columna vertebral de las acciones Sociales de Cinépolis y fue creado en 1998.	1. 20th Century Fox 2. Corazón Films 3. Sony Pictures 4. Universal Pictures.	Más de 2 millones de personas han disfrutado de la magia del cine en las instalaciones.
Del amor nace la vista	Devolver la vista a los sectores más vulnerables de la sociedad que padecen por catarata.	Desde diciembre de 2005 se adoptó la salud visual como eje social rector por estar directamente vinculada a la razón de ser como de la empresa.	1. Asociación para Evitar la Ceguera en México (APEC). 2. Secretaría de Salud de Michoacán 3. DIF Michoacán.	12,206 personas de escasos recursos han vuelto a ver, 39,059 beneficiarios indirectos, 78 jornadas de cirugías.

Fuente: Intranet cinepolis, (2012).

Es importante la vinculación con la comunidad apoyando a ser parte de solucionar necesidades dentro del país. Fundación Cinépolis es promotor de las acciones sociales de la compañía. Se enfoca en tres ejes fundamentales “Salud visual, “Educación a través del cine” y “Entretenimiento con sentido”. Cinépolis difunde y adopta en el interior y en exterior de la empresa objetivos de Responsabilidad Social (Intranet cinepolis, 2012).

#### **4.7.3. Objetivos internos y externos**

Objetivos hacia el interior de la empresa:

- Apoyo a la superación humana y profesional de sus empleados.
- Remuneración al personal de manera justa y competitiva.
- Compartir beneficios económicos con sus empleados.
- Generación de un ambiente labor agradable y respetuoso.
- Evitar discriminación en procesos tanto de reclutamiento como de selección.

Objetivos hacia el exterior de la empresa:

- Ofrecer tanto a las familias como a la sociedad entretenimiento y diversión de una forma sana y confortable.
- Generar fuentes de empleo para contribuir el desarrollo del país.
- Divulgar la cultura, la educación y el bienestar social.
- Normas laborales.
- Libre asociación a través de un sindicato, evitando los despidos masivos en la compañía.
- Elaboración de un programa de Mejoramiento de clima laboral.

- Políticas de no discriminación en la selección, reclutamiento y contratación de personal, esto a base de políticas de desarrollo e igualdad.
- Programas de Anti-corrupción.
- Campañas para promover valores como la honestidad y el civismo.
- Exhibición de Cineminutos Anticorrupción y Antipiratería.

#### *Utilización de las ventajas competitivas.*

Las campañas tienen como primer objetivo llegar a las comunidades pobres o por desastres naturales, generando así mismo espacios de alegría, convivencia familiar y concientización social. En 2011, este programa iniciará un nuevo viaje hacia la sustentabilidad, llevando a más comunidades de México esta inolvidable experiencia.

En el ramo de educación en el cine, Cinépolis impulsa iniciativas como el Festival internacional de Cine de Morelia, y la gira de documentales ambulantes, tales iniciativas han logrando una proyección internacional, en cooperación con este ramo lanzo el Festival Latinoamericano de Cine infantil y Juvenil, el cual contribuye al desarrollo de nuevas generaciones de cineastas. En el campo de acción comunitaria participa apoyando a víctimas de inundación en los estados de Tabasco y Chiapas, se continúa contribuyendo a descubrir el séptimo arte mediante la incursión a niños de escasos recursos en las salas del cine (Intranet Cinépolis, 2012).

#### **4.7.4. Alianzas sociales de Cinépolis**

En el ramo de Responsabilidad Social la unión de empresas mediante alianza, se suma de esfuerzos de diferentes organizaciones para trabajar en conjunto con un mismo

objetivo, para con esto tener mayor alcance, ya que al multiplicar los esfuerzos se obtendrán mejores resultados.

Cinépolis tiene las siguientes alianzas: La asociación para evitar la ceguera en México trabajando en conjunto con Cinépolis para apoyar la campaña “Del Amor nace la Vista”. Alianza con Fundación BBVA Bancomer primer concurso Universitario “Hazlo en Corto metraje” (El Pacto Mundial, 2012).

#### **4.8. Proyectos a Futuro**

En tema de “Salud visual” se alcanzaron 11 mil cirugías de catarata en 5 años y medio del programa. El próximo año se planea la realización de cuatro mil cirugías más.

En la campaña de “Educación a través del cine” seguirán premiando a los ganadores del cuarto Concurso Universitario de Cortometrajes Ambientales, que se realiza en conjunto con Fundación Bancomer, además, continua impulsando el Festival Internacional de Cine. En el eje de “Entretenimiento con sentido”, el programa llamado vamos todos a Cinépolis, cumple 15 años en 2012, compartiendo la divertida experiencia del cine con más de 400 mil niños en todas las operaciones de México y Latinoamérica. De la misma manera, la llamada Ruta Cinépolis” se prevé llevar el cine al menos a 75 comunidades vulnerables (El Pacto Mundial, 2012).

## 5. RESULTADOS

### 5.1. Proceso de análisis

Con el objeto de obtener un panorama más amplio de Ciudadanía Corporativa, se eligió para la entrevista a agentes internos como son empleados gerenciales, administrativos y generales, así como agentes externos que lo conforman clientes y proveedores de la empresa Cinépolis. Se realizaron 12 entrevistas en total, se describe en la tabla 5.1.

Tabla 5.1

*Análisis de datos generales de los entrevistados*

Numero de entrevista	Formación profesional	Cargo en la empresa o relación con ella	Antigüedad de la empresa
1	Licenciatura	Subgerente	6 años
2	Licenciatura	Supervisor dulcería	6 años
3	Licenciatura	Supervisor administrativa	5.6 años
4	Licenciatura	Supervisor operativo	5 años
5	Licenciatura	Supervisor de dulcería	5 años
6	Licenciatura	Gerente de conjunto	12 años
7	Estudiante de licenciatura	Empleado general	1 mes
8	Preparatoria	Empleado general	4 años
9	Preparatoria	Proveedor	5 años
10	Estudiante de Licenciatura	Cliente	9 años
11	Preparatoria	Cliente	3 años
12	Preparatoria	Cliente	3 años

Fuente: Elaboración propia.

## 5.2. Premios y reconocimientos obtenidos por Responsabilidad Social Corporativa

Cinépolis cuenta con varios reconocimientos de las campañas que ha realizado y que muestra que la empresa tiene un compromiso extra por la sociedad, las cuales se describen en la tabla 5.2.

Tabla 5.2

### *Logros obtenidos*

Campaña	Reconocimientos
¿Recuerdas el día que viste por primera vez?	Al Ries 2006
Del amor nace la vista y de tu ayuda, la esperanza. Diciembre de 2007 y febrero de 2008.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ESR Otorgado por el CEMEFI y la AliaRSE.</li> <li>2. Del Amor Nace la Vista, reconocido por CEMEFI como mejor práctica de responsabilidad social, en la categoría de vinculación con la comunidad.</li> <li>3. Showeast, otorgó el reconocimiento de Logro Internacional en Exhibición.</li> <li>4. Empresa Incluyente por la Secretaría del Trabajo, 07.</li> <li>5. Effie Social de Oro a la Efectividad por ser la campaña social más efectiva de México, AMAP, Ago '08.</li> <li>6. Mejor Empresa para trabajar por la revista Expansión.</li> <li>7. Premio a la marca del año en la categoría socialmente responsable por la Anáhuac otorgado por RIES.</li> </ol>
Es por ti Diciembre de 2008 y febrero de 2009	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Distintivo Empresa Socialmente Responsable por CEMEFI.</li> <li>2. Mejor Fundación Corporativa por CLARES.</li> <li>3. Premio “10 de 10”, al programa “Del Amor Nace la Vista”, por ser una de las 10 mejores prácticas de RSC en los último 10 años otorgado por el CEMEFI.</li> <li>4. Una de las 50 empresas con mayor Responsabilidad Social en México otorgado por Mundo Ejecutivo.</li> </ol>
Ves Diciembre de 2009 y febrero de 2010	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Effie Social de Oro a la Efectividad por ser la campaña social más efectiva de México</li> <li>2. Premio “10 de 10”, al programa “Del Amor Nace la Vista”, por ser una de las 10 mejores prácticas de RSC en los último 10 años por el CEMEFI.</li> </ol>
Hay personas que sólo ven con sus recuerdos. Diciembre de 2010 y febrero de 2011	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Distintivo ESR por CEMEFI</li> <li>2. Effie Social de Oro por la campaña de recaudación “Del Amor nace la Vista”</li> </ol>

Fuente: Intranet Cinépolis, (2012).

### **5.3. Grado de madurez en materia de Ciudadanía Corporativa en Cinépolis**

De las 12 entrevistas con los empleados, proveedores y clientes se generó la siguiente información. El proceso de información se obtuvo por Dimensiones, todo esto en base al modelo de Ciudadanía Corporativa del Boston College.

#### **5.3.1. Concepto de Ciudadanía Corporativa**

La presente investigación se apoya en el modelo de Ciudadanía Corporativa del Boston College de Mirvis y Googins (2006).

El concepto de Ciudadanía corporativa en la empresa Cinépolis estado de Querétaro, se enfoca a la comprensión y relación con la sociedad y como define sus actividades, el papel que desempeña la empresa en primer lugar es hacia el suministro de bienes y servicios, al igual que proporcionar empleos, teniendo como ideas secundarias la de apoyar a la sociedad mediante campañas que mejoren la calidad de vida de sus agentes externos. En el análisis realizado de las entrevistas se obtuvo que el objetivo principal de la empresa es atraer y divertir a los clientes, proporcionando un servicio estelar en cuanto a cinematografía, ofreciendo los mejores productos y servicios de dulcería, fomentando la unión familiar, al igual que realizar varias actividades para la sociedad, tiene dos programas el de vamos todos al cine, que es para niños de escasos recursos, y la de responsabilidad social de cataratas, se cuenta con una fundación llamada del amor nace la vista, las dos son vinculadas independientemente del servicio que presta la empresa. En base a las entrevistas en el tema de concepto de RSC se encuentra situado en la etapa 3, innovación, ocho de las respuestas de los entrevistados arrojaron que la empresa se encuentra en la etapa de innovación, siete de los entrevistados proporciono información

que sitúa a Cinépolis en la etapa elemental, la operación de la empresa esta enfocada a un compromiso no solo con los clientes si no que también con la sociedad en general, es por eso que realizan campañas para mejorar la calidad de vida, para la mayoría de los empleados de la empresa el objetivo esta enfocada a buscar ganancias y utilidades, sin embargo tienen el conocimiento de que existen algunas acciones de RSC y piensan que es algo innovador para la empresa. Para los clientes la empresa solo busca ganancias y utilidades, su compromiso solo es con ellos y no toman en cuenta que Cinépolis tiene algunas acciones para el aumentar la calidad de vida de la sociedad. En la tabla 5.3 se presenta los resultados de las entrevistas en el Concepto de Ciudadanía Corporativa.

*Tabla 5.3.*

*Resultados de las entrevistas en el Concepto de Ciudadanía Corporativa*

	Pregunta 1 a	Pregunta 1 b	Resumen
1	Elemental	Innovación	Elemental:7 Compromiso: 0 Innovación: 8 Integración: 0 Transformación: 0
2	Elemental	Innovación	
3	Innovación	Innovación	
4	Innovación	Innovación	
5	Elemental	Innovación	
6	Elemental	Innovación	
7			
8			
9			
10		Elemental	
11		Elemental	
12		Elemental	
Resultado: Innovación			

Fuente: Elaboración propia.

### **5.3.2.Intentó Estratégico**

El tema de intento estratégico en la empresa Cinépolis estado de Querétaro, se basa en la importancia que le da la empresa a las prácticas de Ciudadanía Corporativa, no esta muy



definido el concepto para los empleados, sin embargo piensan que es de suma importancia para la credibilidad de los clientes. En el análisis realizado de las entrevistas se obtuvo que es importante el tema de Ciudadanía Corporativa porque genera credibilidad, se hace para poner el ejemplo y que los clientes también lo realicen ocasionando el refuerzo de los valores, a los empleados los sensibilizamos un poco de cómo se puede ayudar a los demás, también el ambiente de trabajo se mejora, las personas reconocen que Cinépolis es responsable socialmente, y que económicamente se ha favorecido. En base a las entrevistas en el tema de Intento estratégico se encuentra en la etapa 2 – Compromiso el cual busca la reputación y logro de la certificación, en base a los resultados, catorce de los entrevistados proporcionaron la información para enfocar a la empresa en la etapa de compromiso, ocho en la etapa de innovación, y solo tres en integración. Para la mayoría de los entrevistados no tiene un concepto amplio de RSC, para los empleados es de suma importancia la prácticas de Ciudadanía Corporativa puesto que se busca la credibilidad del cliente, las medidas de Ciudadanía Corporativa no provienen de estrategias, se tiene con un plan que se realiza cada determinado tiempo como una tradición. Con las acciones de RSC la empresa ha obtenido reconocimiento de los clientes eso es lo que percibe la empresa, sin embargo al observar las respuesta de los clientes entrevistados se nota que no conocen en gran proporción las acciones de Ciudadanía Corporativa que realiza la empresa Cinépolis. La empresa requiere que los empleados tengan una idea más clara de lo que es RSC, y que la empresa informe más a los empleados de las campañas.

En la tabla 5.4 se presenta los resultados de las entrevistas en el tema de intento estratégico

Tabla 5.4

*Resultados de las entrevistas en el tema de intento estratégico.*

	Pregunta 2 a	Pregunta 2 b	Pregunta 2 c	Pregunta 2 d	Resumen
1	Compromiso	Compromiso	Elemental	Compromiso	Elemental: 6 Compromiso: 14 Innovación: 8 Integración: 3 Transformación: 0
2	Compromiso	Compromiso	Elemental	Compromiso	
3	Innovación	Innovación	Integración	Innovación	
4	Compromiso	Compromiso	Compromiso	Innovación	
5	Innovación	Compromiso	Integración	Innovación	
6	Innovación	Compromiso	Integración	Innovación	
7	Elemental				
8	Compromiso				
9	Elemental	Elemental			
11	Compromiso				
12	Elemental				
13	Compromiso				
Resultado: Compromiso					

Fuente: Elaboración propia.

### 5.3.3. Liderazgo

El tema de liderazgo en la empresa Cinépolis estado de Querétaro, se basa en la forma en la cual el líder decide las acciones de Ciudadanía Corporativa, la alta gerencia es la que toma las decisiones, las acciones viene de un grupo de expertos de la fundación Cinépolis. En el análisis realizado de las entrevistas se obtuvo que las facultades de decisiones las tiene la dirección corporativa, el líder de cada conjunto hacer que se logren las metas, al empleado se le sensibiliza, enseña y capacita, sobre qué es lo que hace la empresa para apoyar a los demás, en el corporativo esta el departamento especializado, en el que hay 5 personas, se informa a los empleados de los planes por medio de juntas, las cuales son realizadas por los gerentes de conjunto que a su vez están vigilados por los gerentes regionales. En base a las entrevistas en el tema de Liderazgo se encuentra en la etapa 3 - de innovación, diez de las respuestas de los entrevistado

arrojaron, que la empresa se encuentra en la etapa de innovación, solo dos respuestas arrojan información enfocadas a la integración. El director general es el que desde arriba supervisa las decisiones y acciones. Para poder avanzar a la etapa de integración se requiere darle mayor importancia a las acciones y que todos los directivos participen en las acciones y estructura del plan enfocado a acciones de Ciudadanía Corporativa. En la tabla 5.5 se describe el análisis realizado con las entrevistas en el tema de liderazgo.

Tabla 5.5

*Resultados de las entrevistas en el tema de liderazgo.*

	Pregunta 3 a	Pregunta 3 b	Resumen
1	Innovación	Innovación	Elemental: 0 Compromiso: 0 Innovación:10 Integración:2 Transformación: 0
2	Innovación	Innovación	
3	Integración	Integración	
4	Innovación	Innovación	
5	Innovación	Innovación	
6	Innovación	Innovación	
<b>Resultado: Innovación</b>			

Fuente: Elaboración propia.

#### **5.3.4.Estructura y Operaciones**

El tema de estructura y operación en la empresa Cinépolis estado de Querétaro, se basa en el nivel del organigrama donde se sitúan las acciones de Ciudadanía Corporativa, desde que nivel se permean las acciones, se sitúan al lado del director por lo cual son prioridad, la fundación Cinépolis es la que da a conocer las acciones, las cuales se van diseminando por todo el organigrama. En el análisis realizado de las entrevistas se obtuvo que las actividades de Responsabilidad Social en el organigrama están al lado del director, la responsable de dar a conocer las actividades de Responsabilidad Social es la gerente de responsabilidad social, y de ahí baja hasta el gerente de conjunto, y el gerente

a recursos humanos, y a su vez los gerentes tienen a los gerentes regionales cuidando que se realicen todas las acciones. En base a las entrevistas en el tema de estructura y operaciones sitúa en la etapa 3 – Innovación, ocho de las respuestas que dieron los entrevistados se enfocaron a la etapa de innovación, tres a elemental y tres a integración. Las operaciones de la empresa están alineadas, ya que las actividades de RSC permean a lo largo de toda la estructura bajo el control de las diferentes unidades o departamentos. En base a las respuestas de los empleados generales los dos contestaron que en realidad no tenían conocimiento desde donde vienen las acciones de Ciudadanía Corporativa, para lo cual es necesario que la empresa tome con mayor importancia el impartir más información en base a las campañas y desde donde se están permeando estas decisiones. En la tabla 5.6 se elaboró la descripción del análisis realizado a las entrevistas en el tema de estructura y operación.

Tabla 5.6

*Resultados de las entrevistas en el tema de estructura y operaciones.*

	Pregunta 4 a	Pregunta 4 b	Resumen
1	Innovación	Innovación	Elemental: 3 Compromiso: 0 Innovación:8 Integración:3 Transformación: 0
2	Innovación	Innovación	
3	Innovación	Elemental	
4	Integración	Innovación	
5	Innovación	Innovación	
6	Integración	Integración	
7	Elemental		
8	Elemental		
<b>Resultado: Innovación</b>			

Fuente: Elaboración propia.

### **5.3.5. Asuntos sociales y Medioambientales**

El tema asuntos sociales y medioambientales en la empresa Cinépolis estado de Querétaro, se analiza si la empresa esta atenta a los asuntos sociales y medioambientales,

en qué medida se encuentra en los planes y estrategias, y cómo se evalúa el impacto ambiental y social. Existen varios programas para fomentar el reciclaje, el ahorro de energía y agua, la empresa no se anticipa demasiado a los problemas sociales, sin embargo siempre se está atento de lo que necesita la sociedad básicamente se allega de la información que emiten los noticieros.

La empresa Cinépolis conjunto municipio de Querétaro, en el análisis realizado de las entrevistas se obtuvo que siempre la empresa se anticipa a asuntos sociales y medioambientales para estar preparada para cualquier necesidad de la sociedad, se tienen diferentes políticas, en lo ambiental y en lo social se lleva con manual, se cuida al ambiente para cuidar a la sociedad, el impacto ambiental es evaluado en base a metas, ya que se cuenta con políticas de reciclaje y cuidados al medioambiente. En base a las entrevistas en el tema de Asuntos sociales y Medioambientales en la etapa 3 – de innovación, esto significa que la empresa es sensible a lo que sucede a nivel de acontecimientos sociales y medioambientales. Es por eso que se han operacionalizado los planes que la empresa crea para fomentar que en menor proporción se contamine, y se aumente la ayuda a la sociedad, trece de las respuestas arrojaron que la empresa se encuentra en la etapa de innovación, cuatro integración, tres elemental y dos compromiso. La información que los empleados expusieron en las entrevistas arrojaron que se encuentra en una etapa de innovación, ya que se trata de realizar políticas en las que el deterioro ambiente por la contaminación dentro de la empresa sea el mínimo, todo esto mediante campañas dentro de la empresa de reciclaje y cuidado tanto del agua como de la luz, existen alianzas con algunos proveedores para contribuir a realizar tales políticas, sin embargo hay algunos que no están dentro de esta alianza, por lo que Cinépolis podría unir fuerzas para contribuir a mejorar las políticas de reciclaje con las

empresas que son parte de ella. En la tabla 5.7 se muestran los resultados obtenidos de las entrevistas de asuntos sociales y medioambientales.

Tabla 5.7

*Resultados de las entrevistas en asuntos sociales y medioambientales.*

	Pregunta 5 a	Pregunta 5 b	Pregunta 5 c	Resumen
1	Innovación	Compromiso	Innovación	Elemental:3 Compromiso:2 Innovación:13 Integración:4 Transformación: 0
2	Innovación	Compromiso	Innovación	
3	Elemental	Innovación	Innovación	
4	Innovación	Innovación	Innovación	
5	Integración	Integración	Integración	
6	Innovación	Integración	Innovación	
7	Innovación	Elemental		
8	Innovación	Elemental		
<b>Resultado: Innovación</b>				

Fuente: Elaboración propia.

### **5.3.6.Relaciones con los grupos de interés**

En el tema de relación con los grupos de interés en la empresa Cinépolis estado de Querétaro, se analiza la relación que hay con los Stakeholders, muestra el nivel de compromiso con que cuenta la empresa con las partes relacionadas directa e indirectamente con la empresa. Cinépolis cuenta con una relación muy estrecha con sus empleados sin importar su nivel jerárquico, la empresa cuenta con políticas que ayudan a la buena relación entre sus empleados, la relación con sus proveedores es un poco limitada, ya que tiene políticas muy estrictas, con los clientes se tiene una buena relación se trata de que los clientes siempre estén informados de lo que sucede en base a los productos y servicios de la empresa.

La empresa Cinépolis conjunto municipio de Querétaro, en el análisis realizado de las entrevistas se obtuvo que el tipo de comunicación que se obtiene con la empresa es

con todas las dependencias federales de gobierno, se está en contacto con 5 proveedores, con los empleados se busca estandarizar los procesos, que todos lleguen al mismo objetivo, la mayoría de la comunicación es vía internet, las quejas son indicadores, puesto que los clientes califican el servicio. Con los trabajadores dándole lo que la empresa le prometió desde el inicio, es decir estar al pendiente de lo que necesitan, gubernamental se cumple con lo establecido, se unifican esfuerzos para lograr satisfacer al cliente por medio de alianzas con los proveedores. En base a las entrevistas en el tema de en la etapa 3 – Innovación, puesto que veinticuatro de las respuestas muestran que se encuentran en la etapa de innovación, existe una influencia mutua y colaboración, ya que se tienen una comunicación mutua con todos los agentes, en primer lugar a la empresa le gusta tener una constante comunicación con sus clientes puesto que le ayuda a mejorar para darle mejor servicio; la comunicación con sus proveedores en la mayoría de los casos es constante para que Cinépolis tenga sus productos a tiempo y en buen estado y al mismo tiempo la empresa obtenga el pago de sus servicios y productos; con las instancias gubernamentales se tiene constante comunicación para el cuidado de los clientes, además se mantienen alianzas con algunos proveedores para poder satisfacer en mayor proporción a los clientes, como ejemplo esta la alianzas con Coca-Cola la cual es una empresa que cuenta con mayor rentabilidad que Cinépolis, lo que puede ayudar a que los clientes se sientan mejor proporcionándoles promociones y mayores servicios como son deportivos entre otros. De la información adquirida de los entrevistados, seis de las respuestas están enfocadas a la etapa de compromiso y dos etapas elementales. Los empleados generales tienen menor idea de las alianzas con que cuenta Cinépolis, por lo que se requiere que se le dé mayor información, hay pocos proveedores que tienen alianzas con la empresa y se recomienda mayor trabajo en equipo de los proveedores

para poder contribuir en mayor proporción al mejoramiento de la calidad de vida de los clientes y empleados, la empresa tiene varias alianzas en las campañas, sin embargo se podría aumentar el apoyo a la comunidad con más trabajo en equipo. En la tabla 5.8 se describe el análisis realizado a las entrevistas en relación con los grupos de interés.

Tabla 5.8

*Resultados de las entrevistas en relaciones con los grupos de interés.*

	Pregunta 6 a	Pregunta 6 b	Pregunta 6 c	Resumen
1	Innovación	Innovación	Innovación	Elemental:3 Compromiso:6 Innovación: 24 Integración:0 Transformación: 0
2	Innovación	Innovación	Innovación	
3	Innovación	Compromiso	Innovación	
4	Innovación	Innovación	Innovación	
5	Innovación	Innovación	Innovación	
6	Innovación	Innovación	Innovación	
7	Elemental	Innovación	Innovación	
8	Compromiso	Innovación	Innovación	
9	Compromiso	Compromiso	Elemental	
10	Elemental	Innovación		
11	Compromiso	Innovación		
12	Compromiso	Innovación		
<b>Resultado: Innovación</b>				

Fuente: Elaboración propia.

### 5.3.7. Rendición de cuentas

En el tema de rendición de cuentas en la empresa Cinépolis estado de Querétaro, se analiza el grado de impacto que tienen las acciones de Ciudadanía Corporativa, en la empresa se da a conocer la información a nivel interno, sin embargo a nivel externo es complicado que se dé a conocer la información principalmente financiera.

La empresa Cinépolis conjunto municipio de Querétaro, en el análisis realizado de las entrevistas se obtuvo que, la información del conjunto en cuanto a metas se publica cada semana, y en cada junta mensual se da a conocer los resultados, en temas como



utilidades, gastos, presupuesto, metas, problemas, internamente es muy fácil obtener información, externamente es más difícil, la información se proporciona primero internamente y por medio de publicidad se da externamente, y siempre se está abierto a dudas y sugerencias. En base a las entrevistas en el tema de rendición de cuentas se encuentra en la etapa 3 – Innovación puesto que once de las respuestas de los entrevistados fue enfocada al nivel de innovación, cuatro a integración y dos a compromiso. La información es periódica pero sobre algunos aspectos, aunque no se proporciona la información financiera a nivel externo, los empleados generales dieron a conocer que la información que se les proporciona es muy poca, se requiere que la empresa dé a conocer en mayor medida datos sobre la empresa para que los empleados se sientan más comprometidos con Cinépolis. En la tabla 5.9 se muestra el análisis de los resultados obtenidos de las entrevistas en el tema de rendición de cuentas.

Tabla 5.9

*Resultados de las entrevistas en rendición de cuentas.*

	Pregunta 7 a	Pregunta 7 b	Resumen
1	Innovación	Innovación	Elemental: 0 Compromiso: 2 Innovación:11 Integración:4 Transformación: 0
2	Innovación	Innovación	
3	Innovación	Innovación	
4	Integración	Integración	
5	Innovación	Innovación	
6	Integración	Integración	
7	Compromiso		
8	Compromiso		
9			
10	Innovación		
11	Innovación		
12	Innovación		
Resultado: Innovación			

Fuente: Elaboración propia.

### **5.3.8. Transparencia**

En el tema de transparencia en la empresa Cinépolis estado de Querétaro, se analiza que tan abierta es la empresa al proporcionar datos, la empresa cuenta con varios premios en el tema de Ciudadanía Corporativa, así como de políticas de transparencias, existe una revista interna para dar a conocer las prácticas de Ciudadanía Corporativa y externamente se dan a conocer por medio del internet.

La empresa Cinépolis conjunto municipio de Querétaro, en el análisis realizado de las entrevistas se obtuvo que la empresa cuenta con premios en temas de RSC, se tiene transparencia en todo lo que se refiere a licencias, demandas, permisos, todo es transparente, desde sus inicios se cuentan con estas prácticas, los resultados de prácticas socialmente responsables se divulgan en las juntas mensuales, previamente hay una reunión con la gerencia regional, después hacen reuniones los gerentes y después estos gerentes informan a todo el equipo gerencial, con este equipo gerencial se lleva a cabo una junta mensual y se da el informe a todos los empleados, se informa también por revista interna, que llega mensual y quincenal, por mini póster que manda el corporativo cada semana, además se hacen cineminutos, los cuales presentan los resultados de la campaña del amor nace la vista, también se cuenta con un periódico mural, en tanto a los clientes pueden obtener esta información de toda el tema de RSC en la página de internet. En base a las entrevistas en el tema de Transparencia se encuentra en la etapa 3 de innovación se divulgan los temas relacionados con Ciudadanía Corporativa, veinticuatro de las respuestas de los entrevistados se enfocó a la etapa de innovación, cuatro compromiso y uno elemental, se encuentra en innovación porque la empresa da a conocer las prácticas de Ciudadanía Corporativa, sin embargo no se proporcionan los datos financieros externamente, lo cual proporcionaría mayor transparencia frente a los

clientes y a la sociedad en general, a los clientes solo se les proporciona la información de las prácticas de Ciudadanía Corporativa por internet y por medio de los cineminutos, por lo que los clientes no se encuentran tan enterados. Es por lo anterior que la empresa requiere que se proporcione la información financiera externamente para contribuir a que la empresa sea más transparente, además que tenga mayor credibilidad hacia los clientes y la sociedad, al igual que serviría que la empresa proporcionará información por medio de medios masivos para dar a conocer en mayor proporción las prácticas de Ciudadanía Corporativa que realiza. En la tabla 5.10 se describe los resultados de las entrevistas en el tema de transparencia.

Tabla 5.10

*Resultados de las entrevistas en transparencia.*

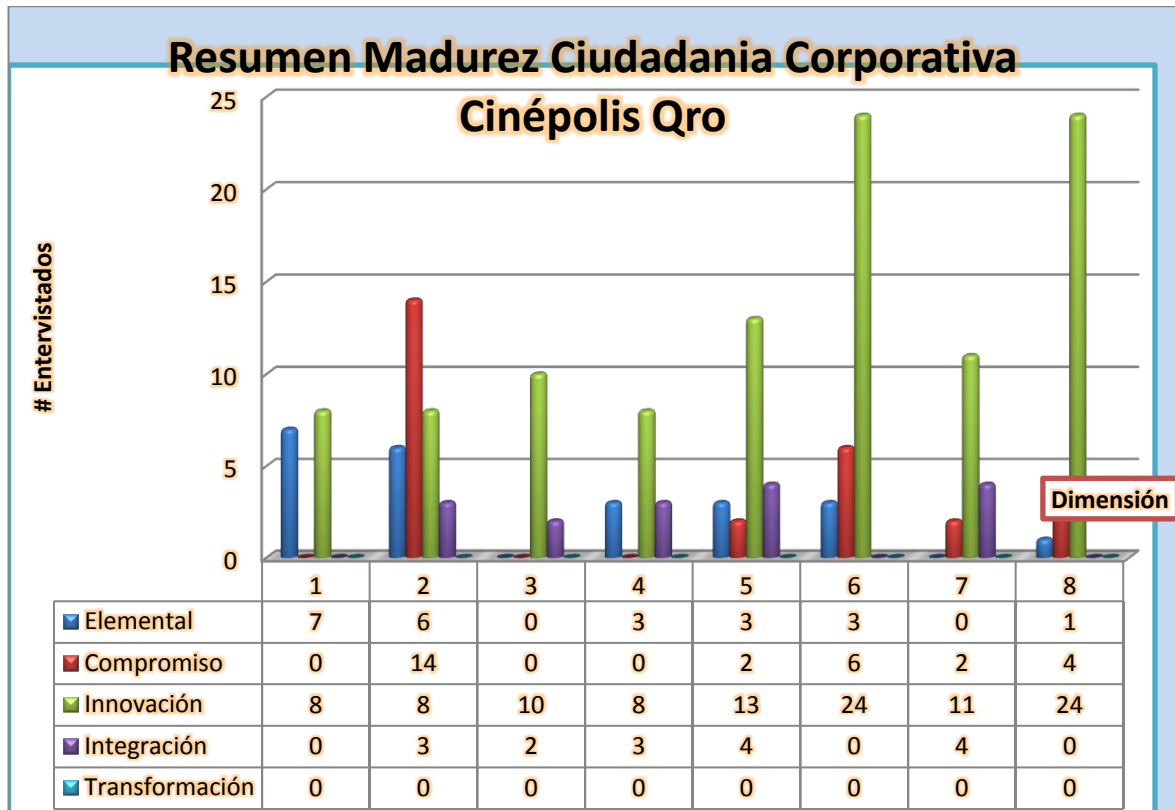
	Pregunta 8 a	Pregunta 8 b	Pregunta 8 c	Pregunta 8 d	Resumen
1	Innovación	Innovación	Innovación	Innovación	Elemental: 1 Compromiso:6 Innovación: 24 Integración: 0 Transformación: 0
2	Innovación	Innovación	Innovación	Innovación	
3	Innovación	Compromiso	Innovación	Innovación	
4	Innovación	Compromiso	Innovación	Innovación	
5	Innovación	Compromiso	Innovación	Innovación	
6	Innovación	Compromiso	Innovación	Innovación	
7				Innovación	
8				Innovación	
9					
11				Compromiso	
12				Elemental	
13				Compromiso	
Resultado: Innovación					

Fuente: Elaboración propia.

#### 5.4. Madurez de Ciudadana Corporativa Cinépolis Querétaro

En la figura 5.1 se muestra gráficamente toda la información proporcionada por los entrevistados, esto con el fin de visualizar de mejor manera la etapa donde se sitúa la empresa Cinépolis.

Figura 5.1. Resumen madurez Ciudadanía Corporativa Cinépolis Querétaro.



Fuente: Elaboración propia.

Para determinar el grado de madurez de la empresa Cinépolis se realizó la siguiente tabla 5.11 donde se muestra la etapa donde se sitúa la empresa en cada dimensión estudiada en la investigación.

Tabla 5.11

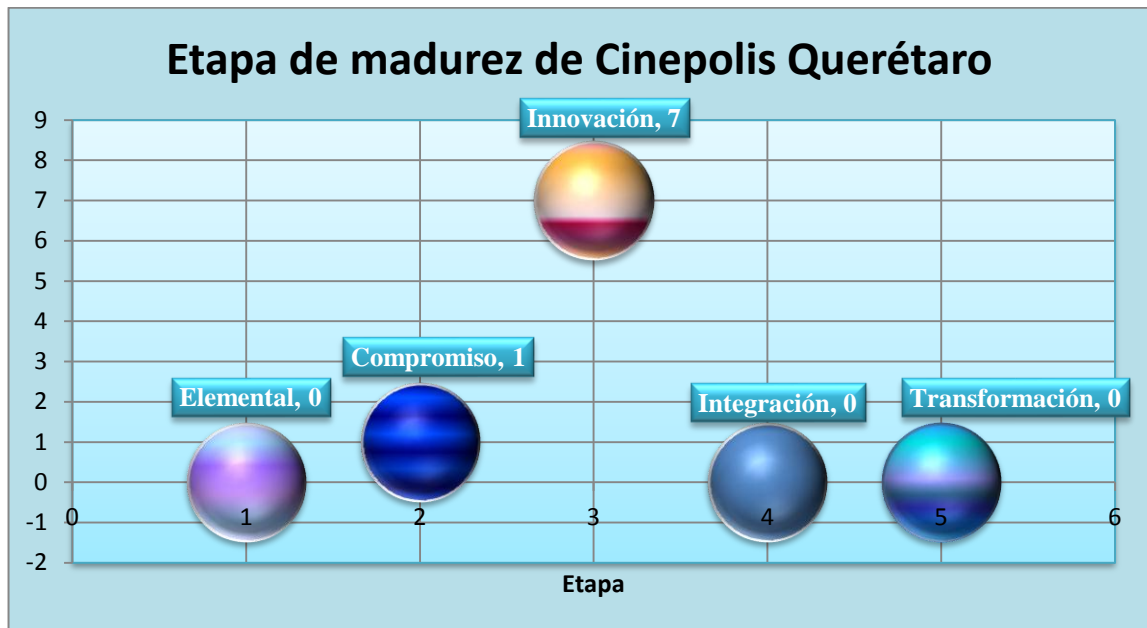
*Análisis de entrevistas.*

	Etapa 1: Elemental	Etapa 2: Compromiso	Etapa 3: Innovación	Etapa 4: Integración	Etapa 5: Transformación
1. Concepto de RSC					
2. Intento Estratégico					
3. Liderazgo					
4. Estructura y Operaciones					
5. Asuntos sociales y Medioambientales					
6. Asuntos relaciones con los grupos de interés					
7. Rendición de cuentas					
8. Transparencia					

Fuente: Elaboración propia.

En la figura 5.2 se muestran gráficamente el nivel de grado de madurez de Cinépolis Querétaro.

Figura 5.2. Análisis gráfico de las etapas de Ciudadanía Corporativa en Cinépolis



Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar gráficamente la etapa más recurrente después del análisis fue la tres que es la de Innovación, el motivo se explicará más adelante.

### 5.5. Los retos en materia de RSC en Cinépolis

Para la continuación del análisis de las entrevistas, se requiere explicar porque la empresa no se sitúa en la misma etapa en base a los indicadores de RSC.

La empresa se encuentra en la etapa de Compromiso en la dimensión de nivel estratégico, puesto que los empleados no tienen una definición clara de Responsabilidad Social, por lo que los empleados no perciben la idea principal de las Prácticas de Ciudadanía, no visualizan los beneficios que le trae a la empresa la ayuda a la sociedad, ven como una tradición ayudar a la comunidad, pero no lo perciben como una estrategia que le ayuda a la empresa y le proporciona mayor satisfacción.

## **6. REFLEXIONES FINALES**

La empresa Cinépolis Querétaro, se encuentra en la dimensión de innovación. Al realizar el análisis con el modelo se encontró que en siete de las ocho dimensiones la empresa se encuentra en la etapa de innovación, ya que está fomentando las actividades en cuestiones sociales y ambientales, adquiere un compromiso como líder, porque realiza actividades de RSC principalmente por la rentabilidad con que cuenta, alienta a los clientes para que participen. Asume su rol de vigilante, porque toma en cuenta los problemas sociales y medioambientales buscando una solución. Cinépolis hace públicos sus reportes en tema de RSC, los presenta como si fuera un producto de una estrategia unitaria no como diferentes unidades. El involucramiento con los stakeholders es muy limitada, ya que se toma en cuenta solo a los proveedores que tienen mayor nivel económico y los demás están excluidos del tema, existen pocas alianzas para realizar acciones de RSC, los clientes solo contribuyen a una de las campañas pero no tienen conocimiento de las otras actividades, de forma externa la empresa no toma en cuenta a todos los stakeholders solo a una minoría. Las actividades de RSC en el tema de estructura de operaciones está situada en diferentes áreas, lo cual hace que esta permeada en toda la estructura de la empresa, a nivel interno las actividades de RSC, donde se conjunta a todo el personal para la realización de actividades que ayuden a la sociedad y a contrarrestar el deterioro del medio ambiente.

Para que la empresa Cinépolis del municipio de Querétaro pueda mejorar en el tema de responsabilidad social, y convertirse de la etapa de innovación a la de integración se requiere:

Incluir las campañas de RSC en las estrategias de la empresa, se necesita darle mayor importancia a las actividades, considerando seriamente la sustentabilidad y medir con mayor exactitud el impacto de las acciones frente a los problemas económicos, sociales y ambientales con los que está contribuyendo.

Deberá la empresa fomentar la participación de todos los stakeholders con el objetivo de incrementar el nivel de profundidad de las actividades, se necesita concientizar a toda la Ciudadanía para fermentar el desarrollo social, y disminuir la contaminación del medio ambiente.

Se requiere que tanto la sociedad como la empresa valore más el lado de la RSC.

La transparencia en uno de los temas más relevantes para la ciudadanía, es por eso que se requiere mayor difusión de las campañas realizadas en la empresa en medios masivos, como televisión y radio, aunque la internet es un medio recurrente y toma más fuerza en la sociedad con el paso del tiempo, la radio y la televisión son medios de fácil acceso para la sociedad, es por eso que se tiene que tomar en cuenta dar a conocer las prácticas de RSC por esos medios, sobre el tema de proporcionar mayor información financiera ayudará a la empresa a tener mayor credibilidad frente a la sociedad, ya que cualquier persona podría verificar que la información sea verídica, al igual que ayuda a que la empresa sea reconocida por su transparencia.

Con el objeto de incrementar su compromiso con los agentes la empresa requiere mantener mayor diálogo con los grupos de interés, ya que ellos son la fuente de las ideas centrales de las campañas de RSC.

Analizando la idea que tiene tanto los empleados, proveedores y clientes, de lo que es la responsabilidad social, se observa que no se tiene concientizado su esencia, se requiere mayor conocimiento en el tema, principalmente educación para toda la



sociedad, todo parte de esa idea fundamental si al país se le educa de la importancia y los beneficios que atrae la RSC, provocará mayor involucramiento por parte de la ciudadanía, se necesita hacerlo parte de la sustentabilidad de la región donde se vive, del país y el mismo planeta, si no se contribuye con la idea de tener una mejor calidad de vida sin perjudicar a las generaciones futuras la humanidad corre un gran peligro. Es por eso que todos requieren contribuir y darle mayor importancia a los temas de RSC. La idea es concientizar a la mayor parte de la sociedad para que en conjunto pueda lograr un cambio de ideas donde todos y cada uno contribuye a la mejora de la vida.

En la opinión del investigador, la empresa Cinépolis es una empresa mexicana que fomenta los valores de ayuda social mediante sus campañas, en la de del amor nace la vista la idea surge de contribuir a la salud visual que es parte de lo que hace que Cinépolis tenga clientes, pues sin una salud visual no se puede admirar el cine, se tiene buena comunicación con el gobierno para fomentar este programa, es un conjunto de ayuda puesto que el principal generador de la sustentabilidad son los clientes que a fin de cuentas son los que donan la mayor parte de los fondos para la campaña, además se cuenta con apoyo de algunos doctores que son voluntarios para las operaciones. Cinépolis es el líder en esta campaña que ayuda al mejoramiento de la calidad de vida de las personas con escasos recursos que requieren una operación por problemas de cataratas. La campaña llamada todos vamos al cine ayuda a la recreación de los niños y adultos mayores de escasos recursos, es una pequeña idea que surge de la alianza con el proveedor de películas, ayuda a mejorar las actitudes de los participantes, pues los empleados de Cinépolis siempre están decididos a ayudar a estas campañas que fomentan sus valores, es una motivación realizar acciones que mejoren la calidad de vida en el estado. Cinépolis no solo busca los beneficios fiscales, si no que trata de

contribuir a la mejora de la sociedad, y ser parte del cambio que requiere el país para un desarrollo y mejoramiento de la estabilidad ecológica y social.

La empresa requiere de nuevas campañas para fomentar la RSC, ya que a lo largo del tiempo los programas con los que cuenta se han mejorado pero no lo suficiente para que sean innovadoras y cautiven a la contribución de mayor ayuda social, se requiere que se tome más en consideración el objetivo de la empresa, para que Cinépolis sea reconocida por sus ideas de Ciudadanía Corporativa, le falta una visión enfocada a estrategias dentro de la organización, ya que la Ciudadanía Corporativa no se ve como parte de una estrategia si no solo de una contribución a la mejora de calidad de vida. Requiere analizar con mayor profundidad los beneficios que llevan las campañas de Ciudadanía Corporativa, pues con las entrevista se observo que los empleados no toman en cuenta los beneficios que trae consigo la RSC, la cual alimenta a una mejora de la imagen. En base a la transparencia la empresa muestra un avance puesto que le falta dar a conocer su información financiera. El compromiso hacia los clientes es algo que se requiere reconocerle a la empresa, pues siempre está atento a lo que necesita y se lo proporciona a la brevedad posible.

## Referencias

- Cortina Adela (2000). *Ética de la empresa, claves para una cultura empresarial*.
- Alianzas Sociales En América Latina (2006). *Enseñanzas Extraídas De Colaboraciones entre El Sector Privado Y Organizaciones De La Sociedad Civil business?*.
- Carrasco Monteagudo, Inmaculada (2009). *Diccionario de economía social*.
- Drucker, Peter. (1990). "Las Nuevas Realidades". Norma, Santafé de Bogotá.
- Falconer, Andrés Pablo (2003). *Government-nonprofit partnerships: a risky*.
- Navarro Fernando García (2012). *Responsabilidad Social Corporativa*.
- Jordi Morrós Ribera, Vidal Martínez Isabel (2005). *Responsabilidad social corporativa*.
- Velasco Osma José Ramón (2006). *Fundamentos de la responsabilidad social corporativa y su aplicación ambiental*.
- Libro verde comunidad Europea (2001).
- Sanz Luis Sarries, Casares García Esther (2008), *Buenas prácticas de recursos humanos*.
- Carneiro Caneda Manuel (2004) *La Responsabilidad social corporativa interna: la "nueva frontera" de los recursos humanos*.
- Correa María Emilia, Flynn Sharon, Amit Alon(2004). United Nations. Economic Commission for Latin America and the Caribbean.Environment and Human Settlements Division
- Friedman Milton (1962). *Responsabilidad social corporativa en América Latina: una visión empresarial*.
- MIRVIS, Philip y, Bradley K. GOGINS (2006). *Stages of Cooperate Citizenship: A Developmental Framework (Monograph)*

Paladino, M. (2006). Emprendedores sociales y empresarios responsables.

Publicaciones Vértice, (2009). Responsabilidad Social Corporativa

Querubín, María Eugenia (1999). El sector privado, la sociedad civil y el Estado.

Fernández Ricardo García, (2009). Responsabilidad social corporativa.

Andrade Salvador Romo y Fernández Martha Margarita Ruvalcaba (2010). Responsabilidad social empresarial: significados e implicaciones a partir de la evolución de los procesos productivos. *Producción Económica* 2005, 2010, 23.

Erazo Ximena, Pía María Martín, Oyarce Héctor, (2004). Políticas públicas para un estado social de derechos: el paradigma de los derechos universales.

CEMEFI, (2012). Portada del Mapeo de Promotores de RSE. Obtenido el 19 de marzo del 2012, desde <http://www.mapeo-rse.info/promotor/centro-mexicano-para-la-filantrop%C3%AD-cemefi>.

CEMEFI, (2012). Quienes Somos. Obtenido el 19 de marzo del 2012, desde [http://www.suplementoesr.com/?page\\_id=1426](http://www.suplementoesr.com/?page_id=1426).

Cinopolis, (2012). Marcas. Obtenido el 15 de febrero del 2012 desde <http://www.cinopolis.com/logotipo/>.

CNN Expansión (2012). CNN. Obtenido el 19 de abril del 2012, desde <http://www.cnnexpansion.com/expansion/2009/05/24/cinopolis>.

El Pacto Mundial. Obtenido el día 09 de marzo del 2012 desde [www.coparmex.org.mx/eventos/pactomundial/cinopolis.ppt](http://www.coparmex.org.mx/eventos/pactomundial/cinopolis.ppt)

Intranet Cinépolis (2012). FactSheet. Obtenido el 25 de abril del 2012, desde <https://intranet.cinopolis.com/SitePages/Fact%20Sheet.aspx>.

Ganadoras del Reconocimiento a las Mejores Prácticas de Responsabilidad Social Empresarial 2011. Obtenido el 19 de marzo de 2012, desde <http://www.suplementoesr.com/?p=1033>.

Ganadoras del Reconocimiento a las Mejores Prácticas de Responsabilidad Social. Obtenido el 19 de marzo del 2012, desde [http://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/mejores\\_practicas/Ganadorasrse2011.pdf](http://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/mejores_practicas/Ganadorasrse2011.pdf)

Intranet cinepolis (2012). Fundación. Obtenida el 25 de abril del 2012 desde <https://intranet.cinepolis.com/SitePages/fundcion.aspx>.

Intranet cinépolis (2012). Reconocimientos. Obtenido el de abril del 2012, desde <https://intranet.cinepolis.com/SitePages/reconocimientos.aspx>

Intranet cinepolis (2012). Valores. Obtenido el 25 de abril del 2012. Desde <https://intranet.cinepolis.com/SitePages/valores.aspx>.

Intranet cinepolis (2012). Visión. Obtenido El 19 de abril del 2012, desde <https://intranet.cinepolis.com/SitePages/vision.aspx>.

Intranet cinepolis (2012).Historia. Obtenido el 19 de marzo del 2012 desde <https://intranet.cinepolis.com/SitePages/Historia.aspx>.

Intranet cinepolis historia. El Pacto Mundial. Obtenido el día 09 de marzo del 2012 desde [www.coparmex.org.mx/eventos/pactomundial/cinepolis.ppt](http://www.coparmex.org.mx/eventos/pactomundial/cinepolis.ppt).

Intranet cinepolis. Campañas. Obtenido el 25 de abril del 2012, desde <https://intranet.cinepolis.com/SitePages/campañas.aspx>.

Jacobo (2011). El uso de las redes sociales como parte de la publicidad de la empresa cinepolis de México SA de CV. Obtenido el 13 de abril del 2012, desde <http://bibliotecavirtual.dgb.umich.mx:8083/jspui/bitstream/123456789/714/1/>.

Vinculación con los empleados para su participación directa en los proyectos. Cinépolis (2012). El Pacto Mundial. Obtenido el día 09 de marzo del 2012 desde [www.coparmex.org.mx/eventos/pactomundial/cinepolis.ppt](http://www.coparmex.org.mx/eventos/pactomundial/cinepolis.ppt).

## ANEXOS

### **La Responsabilidad Social en Cinépolis Municipio de Querétaro Concentrado de entrevistas**

#### **1. NIVEL DE DESARROLLO DE LA EMPRESA.**

##### **a) ¿CUÁL ES EL OBJETIVO FUNDAMENTAL DE LA EMPRESA?**

*Entrevistado 1 y 2:* La exhibición de películas y venta de dulces, eso es a lo que principalmente se dedica la empresa.

*Entrevistado 3:* El objetivo fundamental siempre ha sido el entretenimiento, llevar el entretenimiento hasta su casa, como empresa de servicio nosotros ofrecemos superar sus expectativas, queremos ofrecer diversión e innovación dentro de las instalaciones, innovación con todos los procesos que se mejoran cada día, tratamos de que nuestros equipos sean de mejor calidad, digitalizando nuestras salas, para ofrecer comodidad a nuestros clientes, y entretenimiento, pues más que nada promovemos lo de la familia, tenemos mucho contenido familiar, ajustamos nuestros precios de acuerdo a eso, ofrecemos premios para familias, promovemos mucho la convivencia familiar, a los empleados los ayudamos al enfoque familiar, todo empieza desde lo interno, nosotros al capacitar a los empleados, como les damos seguimiento a sus procesos, es de acuerdo de cómo ellos lo vivan en su casa, nuestros valores, misión, visión, van más que nada encadenados a eso, a que ellos practiquen sus valores aquí como en su casa, desde un inicio no lo hacen bien en su casa significa que aquí tampoco lo harán, nosotros nos enfocamos mucho en lo personal, en la perspectiva de cada uno de ellos, cada uno nos dan un buen trato, nos dan entender que en realidad lo que estamos promulgando con nuestros valores, con nuestras acciones de acuerdo a eso nos basamos en su participación, hacemos dinámicas para que los chicos se sientan en confianza y que ellos lo proyecten hacia la gente.

*Entrevistado 4:* Ser una de las principales empresas líderes en entretenimiento para llevar a cabo ciertas actividades para la sociedad, por ejemplo la misión de Cinépolis es iluminar la película de tu vida, de tus sueños, a través del entretenimiento, ser una opción diferente, por ejemplo hay eventos de fútbol, otros tipos de actividades de entretenimiento. La principal razón es llenar de entretenimiento a la sociedad.

*Entrevistado 5:* Es atraer clientes para disfrutar la cinematografía, más que nada que tengan un servicio basado en cine, también proporcionarles los alimentos que consumen aquí, eso es lo que busca la empresa más que nada reconocer la cinematografía.

*Entrevistado 6:* Es una empresa de servicios que lo que busca es al final de cuentas es divertir a los clientes, y darles un servicio estelar en cuanto a cine, y ofrecerles los mejores productos y servicios de dulcería.

##### **b) ADEMÁS DE LAS ACTIVIDADES ECONÓMICAS ¿QUÉ OTRAS ACTIVIDADES VINCULADAS CON LA SOCIEDAD PROMUEVE SU EMPRESA Y DONDE LAS FORMALIZA?**

*Entrevistado 1 y 2:* Tenemos actividades de RSC como son la campaña del amor nace la vista, donde se recauda donaciones de nuestros clientes a el conjunto, y se usa para operar a personas con cataratas, personas mayores y niños con bajos recursos, vamos todos al cines donde los niños que tienen bajos recursos vienen a ver películas y les damos palomitas, totalmente gratis, una vez al año las dos actividades.

*Entrevistado 3:* Una es sobre la Campaña del amor nace la vista, una campaña que ya lleva varios años, tiene aproximadamente 4 años, es para las cataratas, para operarle las cataratas a personas adultas o niños, no tenemos edad especifica , por medio de donativos, como lo comprobamos, pues llevamos a los mismos chavos que están trabajando aquí en cine, los que son más participativos en los donativos, los llevamos hasta Morelia para que ahí vean como se hacen las operaciones, cuanta gente participa, tenemos varios doctores voluntarios, es como una cadenita, aparte de esa, nosotros más o menos una o dos veces cada seis meses, invitamos a una asociación ya sea un acilos o casa hogar a niños para que vengan al cine, nosotros les damos un combo y les ponemos una película para niños, todo es gratis, viene personal del cine, que son voluntarios, ayudan a meterlos a la sala y los acompañamos, el ultimo fue cuando se trajo a adultos mayores de un asilo, nosotros los acompañamos por el 14 de febrero.

Entrevistado 4: Nosotros tenemos una fundación que se llama del amor nace la vista, esta fundación más que nada va destina a personas de escasos recursos que tienen problemas con cataratas en los ojos, nosotros a través de una donación de los clientes y una aportación de nosotros doblamos esfuerzos para lograr este objetivo, de salvarle los ojos a esas personas de escasos recursos. Por ahora no se está implementando esta campaña ya que es por temporadas, se lleva una planificación como todo, no podemos tener una campaña que dure todo el año porque a veces no es posible, tratamos de lograr esta campaña por un tiempo estratégico, tenemos calendarizado que de octubre a diciembre más o menos.

Entrevistado 5: Tenemos lo que más se lleva a cabo una actividad social que se llama del amor nace la vista, ayudamos a la gente que tiene bajos recursos y tiene problemas de catarata, esta es la más reconocida a nivel nacional, y se lleva a cabo cada año en los cines. La campaña dura alrededor de 4 a 5 meses, lo recaudado es con lo que pagamos a los doctores y los utensilios para realizar las operaciones. Comienza a finales de diciembre y termina a principios de abril, ese tiempo es para recabar lo establecido en la meta, más que nada para recuperarles la vista a las personas y hasta que no se alcance obviamente no podemos dejarlo de hacer, es una responsabilidad que se tiene con la sociedad.

De los estudios que se han hecho desde que se comenzó, son los meses que necesitamos para recabar los fondos, es un estimado de tiempo.

*Entrevistado 6:* Obviamente tienen la responsabilidad social, tiene dos la de vamos todos al cine, que es para niños de escasos recursos es una función altruista, y la de responsabilidad social de la de ceguera, de recuperar la vista a los clientes con cataratas, las dos son vinculadas independientemente del servicio que prestamos.

## 2. DIMENSIÓN DE INTENTO ESTRATÉGICO.



a) DESDE SU PERSPECTIVA ¿QUÉ ES LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA O EMPRESARIAL Y CUÁL ES LA IMPORTANCIA DE LLEVARLA A CABO?

*Entrevistado 1 y 2:* Para una empresa es aportar algo a la sociedad, no solo dedicarte a fines de lucro que es la final de toda empresa, dar algo más.

*Entrevistado 3:* Es la que se tiene como empresa, tanto con los clientes internos como externos, tenemos que proyectar esos valores, tiene que ser, estamos a favor de reciclar y estar con el medio ambiente, lo promulgamos, mediante los producto de cine casa, mejor dicho los empaques son reciclados, para evitar la degradación del medio ambiente, nos preocupa mucho, y con eso le damos la imagen al cliente, de poner el ejemplo, nosotros lo hacemos así para que ellos también lo hagan en casa, se separa la basura en las salas, en orgánico e inorgánico, es una forma de ayudar al ambiente, para fomentar la RSC, los correos que nos llegan procuramos no imprimirlos, por ejemplo cosas que podemos ver en pantalla para no gastar tanto papel.

Es importante porque si nosotros empezamos haciéndolo con muchas personas al año o al mes, promulgamos cierto tipo de cosas, es como poner un ejemplo a los demás, es una cadenita, tu lo vas poniendo el ejemplo las otras personas van haciendo lo mismo, a lo mejor yo que trabajo aquí en un año ya no voy a trabajar en esta empresa, pero me quedo con la costumbre y voy haciendo mejoras en otros lados, hay muchas posibilidades de rotar a la gente, luego te quedas con ciertas costumbres que te va inculcando la empresa con las cuales te quedas acostumbrado.

*Entrevistado 4:* Es el encargado por así decirlo para poder ejecutar un plan dentro de la corporación.

Importancia: siempre es importante tener a un encargado, como líder de cierto proyecto, no se puede hacer un proyecto si no se tiene a un encargado, a quien se va acudir con quien se va a basar.

*Entrevistado 5:* Dentro de la empresa recae en muchas cosas, desde el cuidado del cliente, clientes internos y clientes externos, hasta cuidar su salud para proporcionarles un buen servicio.

Es importante porque solo así se tiene credibilidad como empresa.

*Entrevistado 6:* Es el apoyo que le da la empresa a la sociedad, que con los ingresos que genera dentro de la empresa pueda apoyar o aportar algo a la sociedad, a los que no tienen la facultad para poder ir al cine o los que no tienen para hacer ciertas actividades.

Todos como seres humanos somos sensibles, y nos gusta apoyar a los demás y si entre los demás podemos aportar algo de nosotros mismos, podemos apoyar a la sociedad, y si todos pensáramos igual seríamos un país mejor.

b) ¿CUÁLES SON LOS BENEFICIOS QUE OBTIENE LA EMPRESA, LOS EMPLEADOS Y LA SOCIEDAD CON LAS ACCIONES MENCIONADAS?

*Entrevistado 1 y 2:* Mmm, que beneficios, realmente no son monetarios, pues supongo que el reconocimiento, como una empresa socialmente responsable no?, que se preocupa

por ayudar a la gente, para personas de bajos recursos principalmente, dentro de lo que son sus posibilidades como son la exhibición de películas y las operaciones.

*Entrevistado 3:* Reforzar nuestros valores, hacernos conscientes de cómo nuestras acciones ayudan a la sociedad, y sobre en lo que en realidad queremos proyectar, no solo es utilidad entre nosotros, sino que también nos importa la comodidad de nuestros clientes, como se sienten ellos, la diversión. Y mucho lo de promulgar la convivencia familiar.

*Entrevistado 4:* Siempre se busca un trabajo en la sociedad, obviamente nuestro giro es atención al cliente, se busca darles esa opción a los clientes que tienen personas o familiares con escasos recursos y aparte tienen problemas con cataratas, se trata de darle como esa opción, esa ayuda extra aparte de la que nosotros ofrecemos.

Para elegir a las personas se necesita registrar en internet, se realiza un estudio socioeconómico, para saber si lo necesita o no necesitan.

*Entrevistado 5:* Lo que nosotros queremos es atraer clientes, ganamos la credibilidad del cliente y a la vez les damos un mejor servicio de lo que ellos esperan, es lo que recibimos nosotros, que el cliente nos prefiera.

Hacia los empleado igual tenemos, pues cada vez se va trabajando el trato al empleado, tenemos evaluaciones, entonces comenzamos a tener un ambiente laboral bueno.

*Entrevistado 6:* ¿Beneficios?, pues beneficios, los empleado en si no tienen ninguno, porque la final de cuenta es algo que no tiene fines de lucro, nada mas como a los empleados los sensibilizamos un poco de cómo podemos ayudar a los demás.

c) ¿EN QUÉ MEDIDA LAS ACCIONES EN MATERIA SOCIAL O AMBIENTAL PROVIENEN DE LOS PLANES, ESTRATEGIAS, PLANES, PROGRAMAS DE LA EMPRESA?

*Entrevistado 1 y 2:* Según yo a lo que yo entiendo, no hay tanto una estrategia, más bien es un plan, no tanto una estrategia, son dos actividades que se tienen ya desde hace mucho tiempo, desde hace mas de 10 años que se llevan a cabo, son las acciones de responsabilidad social, son la de todos vamos al cine, en la que vienen los niños, y la otra donde se operan a las personas, pero no vienen dentro del plan, porque todos los planes y estrategias están orientadas a crecer y a vender más, nada mas.

*Entrevistado 3:* Realmente por el lado de la empresa, el hecho del reciclaje y no imprimir tanto, es un gasto menos para la empresa, no tenemos que comprar tanto papel, igual para sacar copias, mejor las escaneamos y las mandamos por correo, las facturas ya no lo imprimimos se los mandamos por correo a las empresas.

*Entrevistado 4:* Si esta realizado en base a planes, pues por ejemplo en teletón se realiza en diciembre, más o menos se lleva igual una planeación bajo un análisis, para la realización de campañas.

*Entrevistado 5:* Nuestro plan más grande en lo ambiental es el ahorro de energía en todos los conjuntos, se está trabajando semana con semana, los empleados de mantenimiento se encargan de realizar revisiones y ver en qué capacidad manejamos o bajamos el consumo de electricidad, lo cual afecta al ambiente lo que tratamos es disminuir ese consumo para generar menos problemas al ambiente, también empleamos mucho papel, el cartón se recicla, cajas y todo eso se recicla para ayudar al ambiente.

*Entrevistado 6:* Pues sí, porque hay un departamento dedicado exclusivamente para Responsabilidad social, las acciones vienen corporativas, a final de cuentas lo que ellos decidan es lo que tenemos que hacer, y se hace todo un programa, ósea ya hay un departamento fijo pues.

d) **CON LA PRÁCTICA DE LAS ACCIONES SEÑALADAS ¿CÓMO SE HAN INCREMENTADO LOS RENDIMIENTOS, LA COLOCACIÓN DE PRODUCTOS Y/O SERVICIOS Y SE LOGRA SER UNA EMPRESA RECONOCIDA?**

*Entrevistado 1 y 2:* La gente nos reconoce por las actividades de RSC.

*Entrevistado 3:* Yo creo que ha ayudado a la empresa para ser reconocida, lo que tiene que ver mucho es que la empresa es 100 % mexicana, y aparte de eso es que la forma de liderarla es muy humanista, es muy flexible, si concuerdas sus valores con lo que se hace, lo que nos inculcan concuerda con lo que la empresa nos ofrece.

*Entrevistado 4:* Siempre se ha buscado ser una empresa líder de entretenimiento aparte de eso se busca ser lo mejor en todas las áreas o ámbitos, trata de tener productos de alta calidad, productos novedosos que amen al sector de la sociedad para no caer en un bache o en un círculo donde todo sea igual, siempre tratamos de destacar por ese tipo de prácticas.

*Entrevistado 5:* Económicamente se ha favorecido. En lo ambiental tenemos un pequeño contenedor de grasa, los clientes nos pueden preguntar sobre si la grasa la tiramos, ese tipo de cosas y vienen y nos piden si podemos guardar su aceite para que se los lleven.

La empresa ha logrado ser reconocida gracias a las prácticas de RSC.

*Entrevistado 6:* Al final de cuentas nada más es una posición ¿no?, no es una posición, si no que te marcan o ya la gente reconoce que Cinépolis es responsable socialmente, pero al final de cuentas beneficios pues no, más que los reconocimiento que obtiene del fruto del trabajo a la responsabilidad.

### **3. DIMENSIÓN DE LIDERAZGO.**

a) **¿QUIÉN TIENE LAS FACULTADES DE DECISIÓN PARA ESTABLECER LAS PRÁCTICAS DE RSC?**

*Entrevistado 1 y 2:* La alta gerencia que se encuentra en el corporativo, debe de ser la responsable, es recursos humanos ¿no?, a nivel corporativo es la responsable Recursos Humanos, es la que realiza esas estrategias.

Creo que no es Recursos Humanos, es Alejandra Guillen, de la fundación Cinépolis.

*Entrevistado 3:* La empresa está muy abierta a las opiniones se toma muy en cuenta opiniones de empleados generales, como de supervisores y de mayor jerarquía, se toma muy en cuenta la palabra de las demás, por ejemplo antes de que existieran los conos de las crepas, a un chavo se les ocurrió hace muchos años, se le dio la oportunidad, y gracias a eso ese chavo hizo que no se ocupara tanto plato, se toma en cuenta todas las opiniones con cualquier idea que se tenga.

*Entrevistado 4:* La facultad de decisión las tomamos, bueno nosotros las dividimos por áreas cada área tiene un encargado, el es el responsable por lo que pase en esa área, le estamos dando la confianza para que vea ciertos problemas y que se aplique, o por ahí no va.

No hay un departamento responsable de RSC. Hay un corporativo que es la matriz que se encarga de recabar información de los diferentes puntos, de los estados de la república, y ya él es el que se encarga de hacer un análisis, por ejemplo sabemos que necesitamos un evento porque hay un incidente, él encargado del corporativo y nada más se encarga de difundirlo a las diferentes pequeñas corporaciones o cines para llegar a cabo ese tipo de actividades, nos da como una guía de seguimiento, donde viene que se hace, para que se hace cual es el objetivo, si tenemos dudas lo platicamos, se trata de llegar a un acuerdo común.

*Entrevistado 5:* Desde el corporativo, donde está el director general se encarga de dar pie a todo esto.

Hay un departamento de RSC, en el corporativo, el director general es el que se encarga de darle el visto bueno, es el que decide si se desarrollan los proyectos.

*Entrevistado 6:* La dirección corporativa nada más.

## b) ¿CÓMO PARTICIPA EL LÍDER EN LAS PRÁCTICAS SOCIALMENTE RESPONSABLES?

*Entrevistado 1 y 2:* Abarca todos vamos al cine y del amor nace la vista, se tienen centros de acopio cuando hay desastres, a lo que se dedica más que nada es a eso ,a la operación de las cataratas y a las funciones gratuitas de niños de escasos recursos a nivel nacional, pero si hay eh, se llama fundación Cinépolis, no es tan grande ni tan efectiva como otras fundaciones, Telmex por ejemplo y esas, no hace gran cosa, pero si hay como un departamento específico.

*Entrevistado 3:* El gerente de conjunto decide si es viable o no la idea.

*Entrevistado 4:* Hay un analista, de inventario, de mercadotecnia, trabajan en equipo y ellos ven, que son los problemas que están pasando, entre esas personas dan la solución.

*Entrevistado 5:* Si hay un responsable que está en el corporativo, desde allá se hace todo y después se lleva cabo en los conjuntos.

*Entrevistado 6:* Hacer que se logren las metas, que responsabilidad social nos propone, nosotros somos los que tenemos que hacer que las cosas sucedan dentro del conjunto, que si a lo mejor el empleado no cree o no esta consiente nosotros tenemos que

sensibilizarlos y enseñarlos y capacitarlos, sobre qué es lo que hace la empresa para apoyar a los demás.

En el corporativo esta el departamento especializado, en el departamento hay 5 personas, al fin de cuentas lo que dice la directora se hace, se bajan los planes hacia nosotros por medio de juntas, ellas nos ponen el plan que tiene a futuro con sus metas establecidas por conjunto y nosotros tenemos que lograr esa parte, está apoyada obviamente por el director general.

#### 4. DIMENSIÓN ESTRUCTURA Y OPERACIONES.

a) ¿EN QUÉ NIVEL JERÁRQUICO DEL ORGANIGRAMA FORMAL, ESTÁN LAS ACTIVIDADES DE RSC?

*Entrevistado 1 y 2:* Es el director general, el director de operaciones, ¿es como el tercero no? es donde se encuentra Alejandra Guillen, es que ella es externa, no es directamente del cine, bueno si es del cine, pero es externa, ¿pero en qué nivel jerárquico esta? sé supone que es director, el director de operaciones, entra el gerente regional, pero ninguno de ellos es como el que se encargue nada más porque ella decide, sería la que seguiría, el dueño el director de operaciones y luego seguiría ella.

*Entrevistado 3:* Están desde el nivel intermedio los supervisores, pues son los que tenemos más contacto con los cinépolitos, si a los chavos se les ocurre alguna idea para mejorar el servicio o calidad, que beneficios se puede tener o que facilidades les podemos dar a esta persona o asociación, cuándo nos dicen a los supervisores cualquier idea nosotros lo pasamos a los gerentes, puede ocurrírseles a mí a la misma gerencia, no hay quien las haga específicamente si no que si escuchamos que hay una propuesta la analizamos y luego se va al gerente de conjunto, y ya el decide si es viable o no, y ya se va a la gerencia regional.

El corporativo es el que lo lleva a cabo el que conjunta todo, desde casa hogares, hasta recolección de juguetes, se da mucho esto cuando hubo problemas como por ejemplo en Tsunami, aquí se recolecto con los mismos chavos las despensas, y se repartieron con la cruz roja, aquí no hay un departamento en el conjunto, pero si en el corporativo en Morelia, haya se organizan y aquí las realizamos.

*Entrevistado 4:* Pues no se tiene uno en específico, es muy difícil que aparezca en un nivel jerárquico.

*Entrevistado 5:* Las actividades de RSC está en segundo plano, no es muy abajo pues obviamente está muy ligado con nuestros clientes.

*Entrevistado 6:* Están al lado del director, entonces al final de cuenta son prioridad.

b) ¿QUIÉN ES EL RESPONSABLE DE DAR A CONOCER LAS ACTIVIDADES DE RSC Y CÓMO PERMEAN EN LA ESTRUCTURA?

*Entrevistado 1 y 2:* La fundación cinépolis, obviamente por medio de nosotros ósea los sub-gerentes, porque nosotros somos los que pegamos la publicidad, y las repartimos a los demás empleados, a los conjuntos, por medio del corporativo creo que salen un poco en televisión, siempre se proyecta dentro de las pantallas del cine, cuando vienes se

proyectan, cuánto fue, casi siempre es internamente dentro de los conjuntos , casi no se utilizan medios de comunicación externos o en la página de internet ahí es donde se pueden ver.

Los periodos de la campaña son una vez al año, todos vamos al cine es como 2 veces por año, y la del amor nace la vista es de diciembre a febrero, cada año es la recaudación y ya cuando termina esa recaudación, se inicia la campaña de operación, con el dinero que se recaude, un porcentaje de ese dinero lo pone Cinépolis, les pagan todos los utensilios y así el material quirúrgico, los médicos son voluntarios que ayudan a la fundación, están aliados y no cobran.

Es en esos meses porque es la temporada alta, es cuando mayor afluencia de clientes tenemos, por las vacaciones de diciembre a enero, ya en febrero baja un poquito, pero siempre en enero se inicia la recaudación.

*Entrevistado 3:* Se daría a conocer por medio del correo, pues no se pude tener contacto directo con los de Morelia, se surgen mas ideas si hay otra idea de un conjunto que está lejos de aquí nos llega por correo.

Entrevistado 4: Pues no se tiene uno en específico, es un equipo.

*Entrevistado 5:* Dentro de los conjuntos es el Gerente encargado.

*Entrevistado 6:* La responsable es la gerente de responsabilidad social, y de ahí las baja el gerente de conjunto, y el gerente a los de recursos humanos, y a su vez nosotros como gerentes tenemos a los gerentes regionales atrás de nosotros.

## 5. DIMENSIÓN ASUNTOS SOCIALES Y MEDIOAMBIENTALES.

### a) ¿QUÉ TANTO LA EMPRESA SE ANTICIPA A LOS PROBLEMAS SOCIALES Y MEDIO AMBIENTALES, Y CÓMO REACCIONA?

*Entrevistado 1 y 2:* No creo que se anticipe demasiado, pero no contaminamos, tenemos varias políticas y procedimientos que nos ayudan a no contaminar, como por ejemplo, uno sencillo podría ser todos nuestros desechos son llevados por una empresa que es contratada, bueno que los desecha responsablemente, no los lleva la basura normal, no recuerdo bien el nombre de la empresa, pero es una empresa especial encargada del manejo de los desechos, pero realmente no generamos demasiado, pues generamos basura común y corriente como vasos, palomitas, pero no demasiado.

*Entrevistado 3:* Vamos a la par con los noticieros, de hecho cuando ocurrió el temblor de marzo en el D.F nos llego un comunicado, nos vamos anticipando con los medios de comunicación masivos.

Entrevistado 4: Nosotros tenemos un departamento, de protección civil, para hacer énfasis en los ambientales, cuando por ejemplo hubo el temblor de D.F en marzo del 2012 hace un mes que estuvo medio fuerte, a través del internet el corporativo nos mando un correo para hacernos llegar esa información, siempre se trata de anticiparnos o de estar prevenidos para ese tipo de cosas, y se les informa de forma global, aunque no

haya sido aquí se trata de informar a todas las personas para que estén consientes de lo que está pasando.

*Entrevistado 5:* Sociales desde el cuidado al cliente en evacuación y todo ese tipo, tenemos brigadas se llevan a cabo simulacros para poder reaccionar, en algún momento se tuvo el caso de una amenaza de bomba, realmente somos reconocidos aquí dentro del cine ya que fue evacuado en 3.5 minutos.

*Entrevistado 6:* Siempre, a final de cuentas creo que estamos preparadas para cualquier cosa que necesita la sociedad, podemos hacer desde albergues, nosotros mismos aportamos a la cruz roja y cuando al caso que algún cine o alguna sociedad este dañada por algún sismo, o algún tornado o lo que sea o huracanes todos en conjunto apoyamos a esa ciudad, a ese cine o a esa persona o alguien que realmente lo necesita, pero creo que ese caso pues si estamos, como que tiene muy bien planeado y organizado en el momento que llegue a suceder algo, nos organizan a todos para poder aportar.

b) ¿EN QUÉ MEDIDA LO SOCIAL Y MEDIO AMBIENTAL SE INCLUYE EN SUS POLÍTICAS, PLANES Y PROGRAMAS Y SE CONSIDERAN COMO PARTE DE SU DESEMPEÑO?

*Entrevistado 1 y 2:* Es muy importante cuidar el ambiente.

*Entrevistado 3:* Va muy ligado con cada acción que uno va realizando, para cuidar el medio ambiente le sacamos provecho, al hacer cualquier acción de medio ambiente ayudamos a talar menos arboles, ya que no quitamos el oxígeno, nosotros cuidamos en medio ambiente para cuidar a la sociedad van de la mano.

*Entrevistado 4:* Para prevenir que haya accidentes, en materia ambiental, otra para tener informada a la comunidad de Cinépolis para poder reaccionar a tiempo.

*Entrevistado 5:* Tenemos diferentes políticas, en lo ambiental y en lo social van incluidas dentro de ellas y lo tenemos que llevan con manual, para que no haya errores, y no tener ningún problema y más que nada la responsabilidad hacia el cliente, si estamos mal para el cliente obviamente no estamos cumpliendo.

*Entrevistado 6:* Se incluye en los planes.

c) ¿CÓMO EVALÚA EL IMPACTO AMBIENTAL Y SOCIAL DE LA EMPRESA EN LA COMUNIDAD?

*Entrevistado 1 y 2:* No tenemos demasiado impacto ambiental, por lo menos aquí alrededor de estas colonias, no somos una empresa que genere mucha basura y esas cosas, generamos basura y se la lleva el camión de la empresa especializada.

*Entrevistado 3:* Por ejemplo cuando te hablan de la responsabilidad familiar, se refieren a las clasificaciones son muy estrictas, nosotros fomentamos la responsabilidad social, si no se respetara dejaríamos dejar pasar a los niños a una clasificación C, estaríamos contaminando por así decirlo, contaminamos la mente del niño lo que ocasionaría que el niño no tuviera valores, fuera un asaltante o algo así, tiene que ver mucho las

clasificaciones, lo que se tiene que ver desde una perspectiva familiar, tiene que ver mucho con la sociedad.

Todo está evaluado con metas, no es obligatorio vender los donativos, sin embargo nosotros los premiamos a los chavos, si por ejemplo el día de hoy obtienes que diez personas te den donativos, te damos una cortesías para que vengas con tu familia al cine, son metas y premios para poderlos motivar, que mas hacemos? mmm les ponemos el video de mira como la gente está así y mira lo que podemos hacer por ellos, ven a la gente cuando les hace la operación, todo el proceso y como la persona después esta felices, se va motivando al personal, siempre es bajo motivación, para lograr las metas, a la persona que llega a la meta se les da un premio.

Entrevistado 4: En muy importante nuestro compromiso a nivel social y a nivel ambiental, porque es importante porque el giro es hacia los clientes, en general es lo que nos permite crecer como empresa, la campaña es para ellos, pero obviamente hay empleados que tienen familiares que también se les ayuda.

Nosotros trazamos metas, ¿Sabes qué? nuestra meta es vender tantos donativos, obviamente son diferentes metas, no todos es la misma, no todos tiene la misma capacidad de gente o ni el mismo nivel, nos dicen sabes qué? Ok cinepolis sendero has alcanzado la meta, te felicitamos te queremos otra vez felicitar y a partir de ahí lo que tu generes es gracias a tu iniciativa, todo a través de metas.

*Entrevistado 5:* Creo que lo ambiental se está trabajando mucho para evitar dañar el ambiente, lo que hemos hecho a impactado mucho, nos ha dado muchísima ganancia, muchísima credibilidad.

Se realizan análisis desde el corporativa, hay mucha gente detrás de nosotros, no solo es un pequeño cine con la gente que está trabajando aquí, detrás de esto hay muchísima gente que se dedica al análisis, al estudio del mercado la comercialización, todo ese tipo de cosas, hay análisis y si no estamos cumpliendo hay problemas.

*Entrevistado 6:* Con los resultados, las aportaciones, se tienen una meta en base a eso se evalúa.

## 6. DIMENSIÓN RELACIONES CON LOS STAKEHOLDERS.

a) ¿CON CUÁNTOS AGENTES (CLIENTES, PROVEEDORES, TRABAJADORES, GOBIERNO, AGENCIAS NO GUBERNAMENTALES, ETC.) TIENE RELACIÓN LA EMPRESA Y DESCRIBA EL TIPO DE COMUNICACIÓN QUE MANTIENE?

*Entrevistado 1 y 2:* Para compras y todo eso?, por medio de correos tenemos un sistema llamada people soft oracle, con la cual realizamos los pedidos para los proveedores, ellos también cuentan con ese sistema, con proveedores como Bimbo, Sabritas, todos los pedidos los realizamos por el sistema, ellos lo reciben y nos traen nuestra mercancía..

Por medio de la página de Cinépolis nos comunicamos con los clientes , hay un apartado especial que es, no sé cómo se llama, pero ahí hay una pestañita para quejas y sugerencias, entonces cuando un cliente quiere felicitar al conjunto o quiere expresar su inconformidad, en el modulo de atención a clientes se puede hacer la queja o sugerencia, a las 24 horas el gerente regional las revisa, hay varios gerentes regionales a nivel



nacional, cada uno tiene una determinada zona donde se encuentra a su cargo, cuando el cliente mete su queja tiene 24 horas para que le contesten, es el que la atiende directamente, el después de que le contesta al cliente, averigua con nosotros que es lo que sucedió, cuáles fueron las circunstancias del percance, y después se comunica con los demás empleados, para darle solución a su inconformidad.

*Entrevistado 3:* Con proveedores es presencial, es por semana, es muy reglamentaria, cada viernes tienen que estar aquí, para nosotros la semana empieza el viernes a jueves, nuestro contacto es igual, cada viernes tiene que estar aquí trayendo lo que vamos a ocupar para nuestra semana, la Coca-Cola por ejemplo ellos tienden mucho a que les dan boletas a sus empleados, ya sea por que terminaron bien el trimestre o por cumpleaños se les da paquetes de boletos para que estén más baratos ,todo el contacto es por correo. Todos los documentos se mandan por internet.

*Entrevistado 4:* Se tiene contacto directo con los clientes, buscamos la satisfacción y que el cliente se sienta bien, que el rato que viene a pasar con nosotros, la pase de maravilla, con los proveedores igual, se trata de llevar una comunicación muy estrecha, tanto nosotros como ellos logramos un cierto avance por así decirlo de ayudarlos a ellos en sus ventas y nosotros también para producir más a nivel económico.

Con los empleados se busca darles la visión, la misión, las estrategias que se manejan aquí para estandarizar los procesos, que todos lleguemos al mismo objetivo, conforme van llegando los empleados se les va diciendo ¿Sabes qué?, esto es lo que se tiene que hacer, como se va hacer, para que no digan yo lo hice así, yo lo hice de esta manera y no siga el mismo objetivo, se trata de unificar.

*Entrevistado 5:* Proveedores se tiene alrededor de 5 la relación es obtener un producto en buen estado, si no hay un producto en buen estado no se acepta, y ellos lo saben, esto con la finalidad de proteger al cliente.

Con el gobierno tenemos relación con protección civil, con los bomberos y con los agentes de la policía, toda la gente nos puede evaluar y tenemos que cumplir con la ley.

Con los empleados en directa, jefe empelado y se lleva juntas y aparte dentro de los horarios se hacen pequeños descansos para hablar de lo que está sucediendo.

*Entrevistado 6:* Pues que yo sepa la empresa, y hasta nosotros como conjunto tenemos relación con todas las dependencias de gobierno, federales proveedores, porque a final de cuentas necesitamos de ellos como ellos necesitan de nosotros, al ser una empresa de servicios tenemos que cumplir con todas las normas y licencia, a final de cuenta tener una relación, y que yo sepa tenemos una buena relación con todos ellos.

b) ¿DE QUÉ MANERA LA EMPRESA DEMUESTRA SU COMPROMISO CON LOS AGENTES?

*Entrevistado 1 y 2:* Con los clientes yo creo que ofreciéndole productos de la mejor calidad, todos nuestros insumos lo son, no se escatima en recursos para ofrecer los mejores productos.

Somos de la cadena de cines que estamos a la vanguardia, por ejemplo, ya casi todas nuestras salas son digitales, bueno no quiere decir que están en 3D, digitales quiere decir que ya es otro tipo de cañón, que las imágenes se ven más nítidas, se ven mejor, nuestras

salas están muy bien equipadas, nuestros productos, bueno yo que trabajo aquí me he dado cuenta que los productos son más ricos, eso quiere decir que son de mejor calidad.

Con nuestros empleados tratamos de hacerlos parte de la estructura enseñarles todo lo que tienen que saber, están muy involucrados en que todos estemos como que para un mismo lado, que se sepan todas las políticas, desde el que limpia los baños hasta el gerente de conjunto, el gerente de conjunto debe saber cómo se limpian los baños, para eso tenemos una política y un procedimiento, todo sabemos de todo un poco, estamos todos enterados de las campañas, por ejemplo del amor nace la vistas, cuando operan se llevan a varios del conjunto para que vayan y ayuden como voluntarios.

*Entrevistado 3:* Mediante firmas, sellos, escáner todo eso, se tienen diferentes sellos para los empleados, con una firma se tiene por entendido que se reconoce que las cosas están autorizadas.

*Entrevistado 4:* Por ejemplo a nosotros nos califican el servicio, los clientes nos califican, nosotros recibimos alguna queja, si no hay eso significa que todo está bien, es un indicador para nosotros, que las cosas se están haciendo bien, se trata de premiarlos no se dependiendo de lo que vaya surgiendo los premios, por ejemplo días de descanso, días festivos, la importancia de esto es que cuando los clientes descansan nosotros trabajamos, nosotros tenemos que trabajar el doble, somos un sector de entretenimiento que trata de gratificar tu esfuerzo de cierta manera, que ellos sientan, a mira si me están tomando en cuenta todo lo que estoy haciendo y no se vayan con las expectativa que yo doy mi mayor esfuerzo y no recibo nada a cambio.

*Entrevistado 5:* Con los empleados es brindarles una buena área de trabajo, y darle las herramientas que puedan cumplir con ello.

Con los proveedores se tiene un respeto, hasta tener un buen contacto para quien nos puedan ayudar si tenemos algún problema.

Gubernamental tenemos mucha comunicación, no sé cómo explicarlo, pues es más fácil hacerlo que explicarlo.

*Entrevistado 6:* Con los proveedores cumpliendo con sus pagos, realizando sus compras, únicamente compramos al proveedor, ósea nosotros no podemos comprarles a la competencia porque nosotros tenemos contratos firmados, somos muy leales con esa parte, a final de cuenta si ellos son leales pues nosotros también en cuanto a pagos, en cuanto a ofrecer su servicio pues lo damos de la mejor manera.

Con los trabajadores dándole lo que les prometimos desde el inicio, su día de descanso, su media hora de comida, su sueldo, su seguro sus prestaciones, y a fin de cuenta estar al pendiente de lo que necesita, de las horas de trabajo de acuerdo a sus necesidades de escuela, ósea cumplir y también aportar en esa parte para que sigan estudiando.

c) ¿QUÉ OTRAS ALIANZAS O TIPO DE COOPERACIÓN MANTIENE CON SUS AGENTES?

*Entrevistado 1 y 2:* Generalmente alianzas comerciales con nuestros proveedores, más o menos con Coca Cola, Bimbo que son de los que más vendemos, pero para una acción

de responsabilidad social, al menos a quien en el conjunto no, a nivel corporativo yo creo que sí.

*Entrevistado 3:* Por ejemplo con la Coca-Cola que es una empresa grande que nos ayuda por el consumo dentro del cine, también la dulcería nos ayuda mucho, normalmente nos aliamos con ellos para sabes que entre los dos vamos a darle un premio al mejor cliente, una promoción por ejemplo el cliente que compren mas combos con refresco jumbos coca cola light, les damos como premios laptops, ipod que tal vez el solo conjunto no lo podría pagar, nos aliamos con la coca cola para darle a los clientes nuevas promociones.

*Entrevistado 4:* Tanto como una asociación no, hace poquito tuvimos lo del vive latino con Coca-Cola, con una campaña donde Coca-Cola dijo quiero transmitir el vive latino, que te parece si ponemos una pantalla gigante aquí con un buen sonido como una película, se unificaron esfuerzos para lograr eso para que el cliente pueda tener más opciones de diversión.

*Entrevistado 5:* Con Sabritas se tiene una alianza, el cartón se recicla todas las cajas que ellos nos traen se las vuelven a llevar, para reciclarlas, para reutilizar, es el proveedor que mas a participado.

*Entrevistado 6:* Si todas, las de vamos todos al cine que son las funciones altruistas para los niños de escasos recursos, al final de cuentas la distribuidora que es la que renta las películas, no nos cobra la renta, nosotros podemos invitar a niños sin tener que pagarles a la distribuidora las renta de la película.

## 7. RENDICIÓN DE CUENTAS.

a) ¿CON QUÉ FLEXIBILIDAD LA EMPRESA PROPORCIONA INFORMACIÓN A LOS AGENTES?

*Entrevistado 1 y 2:* Depende que tipo de información quieran, no se ofrece mucha información financiera.

Todas las políticas se comparten, primero le llega a todo el personal que laboramos en el corporativo y la alta gerencia que es la que la desarrolla, y con los proveedores obviamente nuestra políticas se alinean con lo que ellos hace, o ellos alinearse con nosotros, todavía no se comparten las política con ellos, que sepan que días y de que manera traer los productos, no se por ejemplo el debe venir dividido en tres secciones, helado, seco y químico, tiene que venir separado nosotros lo revisamos y nuestro proveedor tiene que venir alineado a eso, si no vienen a eso no se lo podemos aceptar, el pan tiene que venir a 3 grados Centígrados, si no viene así no se lo podemos aceptar, tenemos fecha de entrega, también nosotros si no se lo pedimos en tal fecha, las solicitudes del producto, ellos no lo traen, está todo bien pactado.

Cuando hay una queja, se va hasta el jefe, es él quien le da seguimiento, el cómo no está aquí viene cada quince días se dirige a nosotros el gerente, ya el gerente baja la información al encargado, si sigue la queja se asesora conmigo se hace una investigación, se le da seguimiento, muchas veces los clientes no actúan de buena fe, en

muchas ocasiones traen su café Italian Coffe Company y no los dejan pasar, entonces se quejan, algunas quejas si proceden algunas no, generalmente se les da una disculpa en nombre de la empresa y se les otorga una compensación, y por ejemplo me dieron un refresco que no estaba bueno, se le regalo un combo, pero se investiga con los empleados, cuando actúa mal el empleado se le trata de corregir.

*Entrevistado 3:* Depende si en una información interna que no es necesario que otro conjunto lo sepa, se maneja solo para nosotros.

*Entrevistado 4:* Siempre que llega alguna promoción o algo novedoso dentro el cine, se da primero de forma interno para que todos conozcan lo que se está vendiendo, por si un cliente pregunta, el empleado no diga no sé, no lo vendemos, se trata de manera interna luego después a través de publicidad y espectaculares se les informa a la sociedad.

*Entrevistado 5:* Internamente es muy fácil obtener información, externamente es más difícil, por la competencia y ese tipo de cosas.

*Entrevistado 6:* Creo que la información del conjunto en cuanto a metas se publican esas cada semana, y en cada junta mensual se da a conocer los resultados del cine, tanto como utilidades, como gastos, como presupuesto, como metas, ósea eso sin problemas se les damos cada mes o cada semana, se publica cada semana y se les da cada mes.

b) ¿QUÉ INFORMACIÓN LE SOLICITAN Y CUÁL PROPORCIONA?

*Entrevistado 1 y 2:* Precios, promociones, misión visión y otras cosas.

*Entrevistado 3:* Si necesito saber sobre vasos que se van a dar de la película que se va a estrenar, todo eso se tiene que saber, mediante el correo que tiene clave única, entre la empresa y el proveedor.

*Entrevistado 4:* Nosotros siempre estamos abiertos para cualquier duda y sugerencia que requiera el cliente, obviamente si requiere cierta información confidencial se analiza la posibilidad, si está en nuestras manos o en nuestro poder dárseles con todo gusto se les proporciona.

*Entrevistado 5:* Hay información que se puede otorgar directamente, ver de qué manera se puede ayudar o nos puede perjudicar, al igual las revisiones gubernamentales hay que detallárselos, ellos nos piden un plan, se les entrega y ellos evalúan, si es eficiente y si no, no se lleva a cabo.

*Entrevistado 6:* La mayoría de los empleados nos piden información para hacer proyectos como tú, que si el organigrama, las políticas de la empresa, la misión, la visión, la historia de la empresa, cuantos conjuntos hay, ese tipo de información sin problemas las podemos dar, las que no tenemos autorizada obviamente son las financieras a nivel externo, a nivel interno todavía nos las dejan un poco más libre, pero las externas es un poco complicado, por cuidar las recetas, la administración, a finan de cuenta tenemos competencia y la competencia esta muy a las vivas de lo que hacemos nosotros para que las puedan copiar, lo que manejamos en la información que nos piden

la reservamos mucho nada más para empleados, pero a nivel externo si es un poco complicado.

## 8. TRANSPARENCIA.

a) ¿QUÉ TIPO DE CERTIFICACIONES EN MATERIA DE RSC O SIMILARES HA OBTENIDO LA EMPRESA?

*Entrevistado 1 y 2:* Que ha ganado?, han ganado premios pero la verdad no se me los nombres, si han ganado reconocimientos, pero no se me los nombres.

*Entrevistado 3:* Un reconocimiento de empresa Socialmente Responsable.

*Entrevistado 4:* Lo de la campaña, nos proporcionaron un premio no recuerdo el nombre, por la campaña del amor nace la vista, ya llevamos más de 6 años con esa campaña no recuerdo el titulo del premio, pero somos de las empresas mexicanas que se ha comprometido con la sociedad.

*Entrevistado 5:* Un ISO 9000, y aparte hemos ganado un premio de RSC.

*Entrevistado 6:* Creo que ha tenido varios, todos son nacionales, creo que uno internacional nada más que no se cómo se llaman, la mayoría se los ha ganado Cinépolis, creo que quedo el ultimo año en segundo lugar, y le dieron algo de oro, nada más que no me acuerdo, hay varios premios la verdad no estoy muy relacionado, con los nombres de los premios pero si ha ganado la mayoría, y la han reconocido.

b) ¿TIENE LA EMPRESA POLÍTICAS Y PRÁCTICAS EN MATERIA DE TRANSPARENCIA?

*Entrevistado 1 y 2:* Si, transparencia interna, no creo que sea muy transparente externamente, pero se tienen un departamento de auditoría, al cual tenemos que estar alineados, y tenemos auditores por conjunto asignados, por ejemplo cuando mermo un vaso, lo doy de baja, tengo que mandarle la foto del vaso, la causa del porque se da de baja y se le informa al auditor, nuestro sistema está conectado al corporativo de auditoría, ellos están monitoreando diario, cada movimiento que hacemos, lo que vendemos, cuando, que vendemos y al precio que lo vendemos, todo está monitoreado, no puede hacer nada que ellos no lo sepan, es totalmente trasparente lo que nosotros hacemos, no puedes ocultar nada.

*Entrevistado 3:* Dentro de los valores, se tiene por escrito el valor de honestidad, nosotros se lo explicamos a los chavos, ahí nos menciona que seamos congruentes con nuestras acciones, dentro y fuera de la empresa, que significa que nosotros nos enteramos de un mal resultado, porque se dio, en una junta mensual, nosotros cada resultado que tenemos, cada calificación que se nos da, o cuando una persona se le rescinde el contrato por falta de honestidad por que se le cacho robando, todo se exhibe en la junta, nada se queda callado, y más que nada para ellos aprendan a ser honestos, y se da mucho que por pasarse de listo les roban a los clientes, en cuanto lo descubrimos lo comunicamos, no nos quedamos callados, no lo guardamos, para que ellos tomen

conciencia sobre lo que hacen y se den cuenta que cualquier transacción que haga todo se puede revisar por el sistema, cuando un administrativo haga mal algo, también se le informa a los empleados generales en cada junta mensual, para hacerlo todo más transparente.

Entrevistado 4: Claro, por ejemplo cada proceso que se realiza dentro de la empresa, cada parte que se vaya realizando, se realiza un informe, se va realizar eso, analizar si nos ayuda, o realmente no va ayudar en nada a la empresa, cada comunicado es importante para tomar en cuenta las decisiones.

*Entrevistado 5:* Si se tienen políticas, internamente los trabajadores saben que no podemos mentirle al cliente, desde un simple cobro, no te puedo cobrar sin que no se te de un ticket, si no te entrego un ticket como puede saber que te está cobrando realmente, desde ahí empezamos con la transparencia, o cuando se niega un producto y comentarles porque realmente no se tiene.

*Entrevistado 6:* Si.

c) ¿EN QUÉ TEMAS Y DESDE CUANDO LA EMPRESA MANTIENE PRÁCTICAS DE TRANSPARENCIA?

*Entrevistado 1 y 2:* Yo llevo 6 años en esta empresa, y ya estaban, cada vez se hacen más y más cerradas ósea, en Burger King vas y te compras una hamburguesa y cada vez que se te acaba puedes ir a rellenar, eso no lo controlan, los empleados pueden agarrar vaso y no hay problema, aquí no se puede agarrar nada, está controlado desde el maíz hasta todo el refresco.

*Entrevistado 3:* Pues la empresa siempre ha tenido esas prácticas de transparencia desde sus inicios, siempre nos manejan el trato con el personal la manera de hablarles y no ocultarles nada, ellos también mueven la empresa junto con nosotros, nosotros los lidereamos, también ellos hacen posibles las cosas, si nosotros no hacemos comunicados con ellos, si no les avisamos que números llevamos o que resultados tenemos, como vamos, eso siempre se ha manejado con comunicación. Se tiene una práctica llamada toma uno, donde los supervisores de cada área tenemos que comunicarnos con los chavos mínimo 10 minutos diarios, de todo lo que se ha hecho, en la semana, en el mes que metas llevamos, y que metas se proponen para el siguiente mes, todo esto se habla durante una junta diaria de 10 minutos con los chavos.

Entrevistado 4: A nivel económico, cuanto se invierte, cuanto se recupera, en todo lo económico, a nivel social también, las campañas que se van haciendo con la sociedad, se trata de hacerlo lo más transparente, por ejemplo, hace poco hubo un fallecimiento de una persona dentro de la empresa, solo se les informo a ciertas personas, las personales no son tan transparentes, a nivel empresa siempre son transparentes, desde que la empresa se creó.

*Entrevistado 5:* Desde que he permanecido a la empresa, yo tengo 5 años aquí y desde que entre se han tenido esas políticas.

*Entrevistado 6:* En todo lo que se refiere a licencias, demandas este permisos, todo es transparente, al final de cuentas cumplimos con lo que la sociedad nos pide nada de que oye dale unos boletos para que nos de ciertos permisos, todo es en base a lo que ellos nos piden es lo que tenemos, para evitar problemas posteriores y al final de cuentas tener transparencia, cinépolis en ese tipo de cosas no nos involucramos tan fácil.

d) ¿CÓMO SE DIVULGAN LOS RESULTADOS DE LAS PRÁCTICAS SOCIALMENTE RESPONSABLES (SOCIALES, ECONÓMICAS, FILANTRÓPICAS Y MEDIOAMBIENTALES)?

*Entrevistado 1 y 2:* Tenemos una revista interna que llega mensualmente donde vienen todos los aspectos relaciones de responsabilidad social, el Rankin de conjunto, el crecimiento de la empresa nacional e internacional, el mensaje del director general, viene de todo, está muy completa que es donde se divulga se les entrega, igual tenemos un periódico mural, donde se informan todas las promociones y acciones que se van a tomar dentro de la empresa en el conjunto, generalmente de la empresa.

A los clientes se les informa yo creo eso del amor nace la vista, puedes consultar si tu donaste, y quieres saber que paso, se da a bases de encuestas, en la página de Cinépolis puedes consultar cuanto se recaudo, cuantas fueron las operaciones, cuantos ojos se operaron, todo el informe como contable que se hizo con tu dinero, lo puedes checar directamente en la pagina , igual en las pantallas de cine cuando terminan te pasan ahí cuantas personas, cuánto dinero, cuantos ojos, de esa manera se comunican.

*Entrevistado 3:* En cada junta mensual se avisan, por ejemplo se hizo para un asilo un exhibición de una película, el número de personas, como se iba a realizar la práctica, y se pregunta ¿Quién va a participar? Es por voluntad propia, todos quisieron apoyar y cada quien trae un regalo para cada abuelita que va a venir. Cada junta mensual se avisa que practica se va llevar a cabo y como se va a realizar.

*Entrevistado 4:* A través del internet, la magia del internet es muy maravillosa, nos mantiene en contacto a todos los puntos, no sé si tienes conocimiento que en la India tenemos un cine, en centro América se tiene otro cine, entonces se tratan casi todos los aspectos por internet, pues por teléfono es un poco más difícil, porque son horas diferentes, horarios diferentes, es por eso que el internet es de la forma que se puede informar.

A los clientes, cada encargado o capital, aterriza la información, cada capital es el encargado de distribuírselo a cada área y del área dárselo a los clientes, tú como cliente vas a esa área y se te informa.

Yo te soy sincero esto de la RSC lo desconozco, no alcance a entender que es lo que hacía o cual es el objetivo principal.

*Entrevistado 5:* Se llevan a cabo las juntas mensuales, previamente hay una reunión con la gerencia regional, después hacen reuniones gerentes y después estos gerentes pasan la información a todo el equipo gerencial, este equipo gerencial lo lleva acabo a una junta mensual y se da el informe a todos los empleados, los clientes pueden obtener esta información de toda lo que es RSC en la página de internet, pueden revisarla ahí, por ejemplo del amor nace la vista, hay una página en la cual puedes ver las personas que se han operado y todo ese tipo de información.

*Entrevistado 6:*

Por internet, por revista, la revista que llega mensual, quincenal por mini póster que nos manda el corporativo cada semana, van actualizando la información, o igual creo que hacen cineminutos, los cineminutos que presentan los resultados de la campaña del amor nace la vista cuantos ojos salvamos, o cada semana si estamos en lo de la venta de donativos cada semana nos va mandando él, ¿cómo se llama?, ¿Como le pusieron ellos? el ojímetro, donde van cada conjunto cuantos ojos van salvados o a nivel nacional cuantos ojos vamos operando, la verdad son cosas que se pueden publicar dentro del conjunto a los empleados.



## Guía de entrevista (Empleado general)

### 1. DIMENSIÓN RELACIONADA CON LOS STAKEHOLDERES

- a) ¿LA EMPRESA TIENE PROGRAMAS PARA EL DESARROLLEN DE HABILIDADES Y CARRERAS A LARGO PLAZO?, MENCIONA ALGUNAS DE ELLAS

*Entrevistado 7:* Si incluso si tu estudias una carrera administrativa aquí te dan oportunidad de que seas supervisor, o que llegues a una gerencia, al igual que se tiene una universidad Cinépolis, te capacitan como administrativo y te certifican, para tener algún puesto de la administración.

*Entrevistado 8:* Si, la empresa siempre busca que los empleados se sientan cómodos y se capaciten día tras día, hay varios empleados que han cambiado de puesto por ir incrementando sus estudios.

- b) ¿DE QUÉ MANERA LA EMPRESA TE MOTIVA COMO TRABAJADOR?

*Entrevistado 7:* Hay diferentes premios, en dulcería por ejemplo el que vendas mas onzas, tiene derecho a todo una semana de descanso pagada, también el que venda mas vasos promocionales, premio de puntualidad, hay diferentes bonos con eso te motivan.

*Entrevistado 8:* Buscan premiarnos por tener mejor desempeño, siempre existe una premiación para el empleado del mes.

- c) ¿QUÉ ESFUERZOS REALIZAN LA EMPRESA PARA MEJORAR EL ENTRENAMIENTO, LA ACTUALIZACIÓN Y LA CAPACITACIÓN GENERAL DE LOS EMPLEADOS?

*Entrevistado 7:*El esfuerzo del personal, pues es una semana de capacitación cuando entras, y cada mes siguen capacitándonos, RH hace un buen esfuerzo dándonos su tiempo. Si es muy importante.

*Entrevistado 8:* siempre busca darnos seguridad por medio de la capacitación, siempre esta atento a lo que el empleado requiere.

- d) ¿CUALES ACCIONES SE REALIZAN PARA COMPARTIR CON LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA LA OPINIÓN DE LOS CLIENTES?

*Entrevistado 7:*Las quejas son manejadas por lo supervisores, llega el cliente reclama y lo pasamos con un supervisor, entonces ellos son los que se arreglan con los clientes.

El cliente llega directamente con nosotros, sí en dulcería le salió un producto mal, en el ticket viene el nombre de quien lo atendió, antes de tomar una acción se lo pasamos al supervisor, y ya el supervisor determina la solución del problema.

*Entrevistado 8:* En las juntas semanales se ventila toda la información, desde quejas hasta felicitaciones por hacer bien nuestro trabajo.

- e) ¿DE QUÉ FORMA LA EMPRESA CREA UN AMBIENTE DE SEGURIDAD A LOS EMPLEADOS EN EL TRABAJO?

*Entrevistado 7:*Aparte de que nos brinda seguro, tiene extintores en diferentes puntos, salidas de emergencias, alarmas, detectores de incendios.

*Entrevistado 8:* Nos proporcionan seguro, y siempre esta atenta a darnos lo necesario para estar seguros.

- f) ¿QUÉ PROGRAMAS UTILIZA LA EMPRESA PARA MEDIR Y MEJORAR EL CLIMA LABORAL?

*Entrevistado 7:* El estar cambiando los roles, que no se una rutina, y también estar rotándonos en los puestos, hoy me toco atención a clientes, estaba en dulcería, también los viernes se hace como convivió entre todos.

*Entrevistado 8:* Cambiamos de puestos para saber que hacen los demás y donde nos desempeñamos mejor nos colocan ya como de planta.

## Guía de entrevista (Proveedores)

### 1. DIMENSIÓN ESTRUCTURA Y OPERACIÓN

A) ¿DE QUÉ FORMA LA EMPRESA ALIENTA A LOS PROVEEDORES PARA QUE PARTICIPEN EN LAS ACTIVIDADES PARA LA AYUDA A LA COMUNIDAD?

*Entrevistado 9* : La empresa lo indica a nosotros que somos proveedores, tiene que venir con calidad la mercancía, se tiene que acomodar la mercancía.

No realizamos ninguna alianza para con la comunidad.

### 2. DIMENSIÓN DE INTENTO ESTRATÉGICO.

A) PARA USTED ¿QUE ES LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA?

*Entrevistado 9* : El trato hacia los clientes.

B) ¿QUÉ DEPARTAMENTO LES INFORMA A LOS PROVEEDORES LAS ACCIONES ENFOCADAS A LA RSC, Y DE QUÉ FORMA SON INFORMADAS?

*Entrevistado 9* : Ningún departamento.

### 3. DIMENSIÓN RELACIONADA CON LOS STAKEHOLDERES

A) ¿QUE POLÍTICAS UTILIZA LA EMPRESA PARA GARANTIZAR LA HONRADEZ Y CALIDAD EN LOS CONTRATOS CON LOS PROVEEDORES?

*Entrevistado 9* : No conozco ninguna.

B) ¿PAGA PUNTUALMENTE LA EMPRESA LAS FACTURAS A LOS PROVEEDORES?

*Entrevistado 9* : Si las paga.

C) ¿EN TU PERCEPCIÓN DE QUE FORMA LA EMPRESA CUENTA CON PROCEDIMIENTO PARA GARANTIZAR UNA INTERACCIÓN, CONSULTA Y/O DIÁLOGO PRODUCTIVOS CON SUS PROVEEDORES?

*Entrevistado 9* : Se ve con la empresa, cuando por ejemplo hay faltantes, anotamos lo que falta, y ya aquí lo reportan al personal de tráfico.

D) ¿DE QUÉ FORMA DA SOLUCIÓN LA EMPRESA A LAS RECLAMACIONES DE PROVEEDORES?

*Entrevistado 9* : No habido ninguna reclamación. la empresa siempre se porta bien.

E) ¿CÓMO COLABORA SU EMPRESA CON OTRAS EMPRESAS U ORGANIZACIONES PARA ABORDAR LAS CUESTIONES PLANTEADAS POR LA RESPONSABILIDAD EMPRESARIAL?

*Entrevistado 9* : No hay ninguna.

F) ¿COMO LA EMPRESA INCENTIVAR EL DESARROLLO DE LOS PROVEEDORES?

*Entrevistado 9* : Las indicaciones soy muy estrictas, y que seamos responsable con los clientes, con una buena calidad.

## Guía de entrevista (Clientes)

### 1. DESARROLLO DE LA EMPRESA.

¿EN TU PERCEPCIÓN QUÉ OTRAS ACTIVIDADES VINCULADAS CON LA SOCIEDAD PIENSAS QUE LA EMPRESA PROMUEVE?

Entrevistado 10: Puede ser que tiene buenos servicios.

Entrevistado 11: Ninguna.

*Entrevistado 12: No conozco ninguna.*

### 2. DIMENSIÓN DE INTENTO ESTRATÉGICO.

DESDE SU PERSPECTIVA ¿QUÉ ES LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA O EMPRESARIAL?

Entrevistado 10: Que este comprometido al servicio, que den una buena calidad de trabajo, una responsabilidad al cliente, que respondan a lo que el consumidor está comprando.

Entrevistado 11: Ser responsable con la gente, con la sociedad no solo con los clientes.

*Entrevistado 12: Es el que busca las empresas para ayudar a la gente necesitada sin fin de lucrar con ello.*

CONOCES DE ALGÚN PREMIO QUE HAYA OBTENIDO LA EMPRESA POR MOTIVO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL?

Entrevistado 10: Voz de la empresas, por consejos que la empresa Cinépolis proporciona, por ejemplo el de no comprar piratería, el de no conducir con estado de alcoholismo, los valores de la familia, los spots que luego ponen al inicio de la película.

Entrevistado 11: No.

*Entrevistado 12: No ninguno.*

### 3. DIMENSIÓN RELACIONES CON LOS STAKEHOLDERS

A) LA EMPRESA CUENTA CON UN SERVICIO AL CLIENTE, DE QUÉ FORMA SE HAN COMPORTADO EL PERSONAL CUANDO TIENES ALGUNA QUEJA?

Entrevistado 10: Es un servicio un poco atrasado, no siempre es responsable al atender a las personas, al saber si algo les hace falta, al saber si el cliente está satisfecho con el servicio, sobre todo al terminar de la película, podría ser el que le vaya bien y que vuelva pronto, le falta invertir un poco más de tiempo con el cliente.

Entrevistado 11: Si lo he notado. No he tenido queja, pero se han portado bien.

*Entrevistado 12: Siempre dan respuestas.*

B) ¿DE QUÉ MANERA LA EMPRESA DEMUESTRA SU COMPROMISO CON LOS CLIENTES?

Entrevistado 10: Se compromete a que me vaya satisfecho, el que llegues y te sirva a tiempo, el que llegas a una sala y este limpio, y también que no se atrasen a la hora del inicio de la película, que no tengan fallas en el sonido y la imagen.

Entrevistado 11: Dándonos respuestas.

*Entrevistado 12: Buscando la satisfacción del cliente.*

### 4. RENDICIÓN DE CUENTAS.

A) DE QUÉ MANERA LA EMPRESA LE PROPORCIONA INFORMACIÓN CUANDO USTED LA REQUIERE?

Entrevistado 10: Por medio de la publicidad, a mi me gusta las promociones, paquetes de combos por 55 o 80 pesos, por las promocione que luego tiene cafetería son muy buenos, los trabajadores siempre las explican más que nada es intentar ayudar al cliente.

Entrevistado 11: Son amables, te explican todo, si tienes alguna duda si te explican.

*Entrevistado 12:* Pues siempre están atentos a lo que la gente pregunta, siempre te responden lo que deseas saber.

## 5. TRASPARENCIA

A) DE QUÉ FORMA HAS PERCIBIDO QUE LA EMPRESA DIVULGA LOS RESULTADOS DE LAS PRÁCTICAS SOCIALMENTE RESPONSABLES?

Entrevistado 10: Si se divulgan. Ayuda mediante la imagen y la actitud.

Entrevistado 11: No he escuchado de ninguna.

*Entrevistado 12:* No He escuchado.